

Maiju Rautimo

Mentorointimallin kehittäminen JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (Ylempi AMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

7.5.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Maiju Rautimo Mentorointimallin kehittäminen JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarissa 80 sivua + 2 liitettä 7.5.2018
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Raisa Varsta
<p>Opinnäytetyö on toimintatutkimus, joka rakentuu mentoroinnin ja verkostoitumisen ympärille. Työn aiheena on kehittää mentorointimalli JCI Havis Amanda Nuorkauppakamarille. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, miten mentorointia voidaan toteuttaa nuorkauppakamarissa ja millä tavalla kamarin jäsenten tulisi keskenään toteuttaa työelämäverkostoitumista. Opinnäytetyö toteutetaan JCI Havis Amandan nuorkauppakamarille, joka on Euroopan ainoa naisjäsenistä koostuva kamari.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehyksenä käytettiin mentoroinnin eurooppalaista muotoa, valmentavaa mentorointia. Teoriaosuudessa on hyödynnetty psykologiaan liittyvää, ihmisen hyvinvointia ja ammatillista kasvua tukevaa kirjallisuutta. Teoreettisen viitekehyksen avulla muodostetaan mentorointimalli, jonka tulee olla sovellettavissa käytäntöön kamarin toiminnassa. Mentorointimalli sisältää työkalupakin, jossa on sopimukset mentoriparille, ohjeet mentorointiin, sekä työkaluja itsetyöskentelyä varten.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa tutkittiin, minkälaista mentorointi voisi olla, mitä tapoja tai välineitä sen toteuttamiseksi tarvitaan ja kuinka jäsenten keskinäistä verkostoitumista kamarin sisällä voidaan edistää. Näkökulmana on kamarin toiminnan kehittäminen ja ammatillisen kasvun tukeminen. Tutkimus edistyy prosessinomaisesti ajatuksen keksimisestä mallin kehittämiseen sekä testaamiseen yhteistyössä kamarin jäsenten kanssa. Työ on rajattu alku- ja keskivaiheisiin.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä havainnointia ja teemahaastattelua. Menetelmätyökaluina käytettiin passiivista havainnointia ja strukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat valittiin kamarin sisältä, ja he edustavat jäseniä, joilla on pisin ja monipuolisin kokemus kamarin toiminnasta.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksena muodostettiin seuraavia johtopäätöksiä. Mentorointi koetaan hyödyllisenä työkaluna ja jäsenille lisäarvoa tuovana mahdollisuutena. Hankkeessa syntyneitä mentorointimallia voidaan hyödyntää monipuolisesti kamarin sisällä, ja sen kautta kehittää koko kamarin toimintaa sekä sen jäseniä yksilöinä. Mentorointimallin avulla voidaan esimerkiksi rakentaa urapolkuja ja jalostaa kamarin sisäisiä rooleja.</p>	
Avainsanat	mentorointi, verkostoituminen, ammatillinen kasvu, nuorkauppakamari

Author(s) Title Number of Pages Date	Maiju Rautimo Developing a Mentoring Model At The Havis Amanda Junior Chamber 80 pages + 2 appendices 7 th May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The thesis is an operations research, which is built around mentorship and networking. The subject of the work is to develop a mentorship model for Havis Amanda Junior Chamber. The primary objective for the research was to clarify, how mentorship can be implemented in a junior chamber, and in what way should the members of the chamber implement occupational networking. The thesis work shall be implemented for Havis Amanda Junior Chamber, which is the only chamber in Europe that has been established by women only.</p> <p>The theoretical framework of the work shall be the European form of mentorship, coaching mentorship. The theoretical part has utilised literature related to psychology and literature that supports the well-being and professional growth of people. The theoretical framework has been used to form a mentorship model, which will be applied in practice in the chamber's operations. The mentorship model includes a toolbox, which has agreements for the mentor pair, instructions for mentorship, as well as tools for independent work.</p> <p>The empirical part of the work studies, what mentorship could be, what methods or tools would be needed for its implementation, and how the mutual networking of the members within the chamber could be further promoted. The development of the chamber's operations and the support of professional growth is the perspective that is used. The research shall progress in a process-like manner, from coming up with an idea to developing a model, as well as testing it in cooperation with the members of the chamber. The work has been limited to initial and mid-stages.</p> <p>The methods used in the research were observation and thematic interviews. Passive observation and structured thematic interviews were used as method tools. The interviewees were selected from within the chamber, and they represented members, who had the longest and most diverse experience of the chamber's operations.</p> <p>The following conclusions were formed as a result of the operational research. Mentorship was considered to be a useful tool and an opportunity that would provide members added value. The mentorship model, which was created during the project, can be utilised in a diverse manner within the chamber, and from there, develop the operations of the entire chamber, and the members as individuals. The mentorship model can be used, for example, to build career paths and process internal roles in the chamber.</p>	
Keywords	mentorship, networking, professional growth, Junior Chamber

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	2
1.2	Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet	3
1.3	Tutkimuksen rajaus	5
1.4	Toimintatutkimus	6
1.5	Mittarit	10
1.6	Ennakoidut tulokset ja riskit	10
1.7	Keskeiset käsitteet	11
2	Mentorointi	13
2.1	Mentoroinnin kehityssuunnat	14
2.2	Mentoroinnin määritelmä	15
2.3	Mentorointisuhteen rakentaminen	16
2.4	Mentorin rooli	19
2.5	Aktorin rooli	21
2.6	Riskit mentoroinnissa	25
2.7	Mentoroinnin muodot	25
3	Mentorointiprosessi	28
3.1	Valmentavat työkalut kirkastavat tavoitteet	30
3.2	Mentoritapaamiset	30
3.3	Selkeät yhteiset pelisäännöt	31
3.4	Mentorointisopimus	31
3.5	Oman kokemuksen reflektointi	31
3.6	Mentoroinnin päättäminen	32
4	Mielentaitojen kehittäminen osana henkilökohtaista kasvua	33
4.1	Itsensä johtaminen	35
4.2	Reflektointi oppimisen edellytyksenä	37
4.3	Elämänhallinta	39
4.4	Tietoinen ja tiedostamaton mieli	41
4.5	Kohti parempaa itsetuntemusta	45
4.6	Itsetunto	46
4.7	Vakuuttavuus ja itsensä toteuttaminen	47
4.8	Tavoitteiden asettaminen	48

4.9	Muutos	51
5	Kehittämistehtävän vaiheet ja tutkimusmenetelmän kuvaus	53
5.1	Mentorointimallin suunnittelu	53
5.2	Mentorointimallin ensimmäinen versio	56
5.3	Mentorointimallin toinen versio	57
5.4	Mentorointimallin kolmas versio	59
5.5	Mentoroinnin työkalupakki	64
5.6	Teemahaastattelu	66
5.7	Teemahaastattelun tulokset	67
5.8	Havainnointi	73
6	Kehittämistehtävän arviointi ja johtopäätökset	75
6.1	Kehittämistehtävän arviointi	77
6.2	Tutkimuksen validiteetti	78
6.3	Jatkotoimenpiteet	80

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Liite 2. Mentorointisopimus -mallipohja

1 Johdanto

Esihistoriassa osaamisen säilyminen varmistettiin siirtämällä ja opettamalla tiedot henkilöltä ja sukupolvelta toiselle. Mentorointia on käytetty vuosituhansien ajan ja se on yksi vanhimpia keinoja kehittää yhteistöä. Eurooppalainen mentorointikäsitys pohjautuu antiikin mytologiasta. Tarun mukaan kreikkalainen kuningas Odysseus pyysi mentoriystävänsä huolehtimaan pojastaan Telemakhoksesta tämän lähtiessä Troijan sotaan. Mentorin tehtävänä oli kasvattaa ja ohjata poikaa kohti tämän tulevaa tehtävää. Tarina kuvaa kreikkalaisten uskomusta, että ihminen oppii parhaiten taitoja sellaiselta henkilöltä, jota kunnioittaa ja arvostaa. Myöhemmin *mentor* -sana vakiintui merkitsemään luotettavaa neuvonantajaa, uskottua ja ystävää – opettajaa, jonka tehtävänä on ollut auttaa nuorta löytämään itsessään piilevät kyvyt ja vahvuudet.

(Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14.)

Yritysmailman mentoroinnin juuret ovat Japanissa, jossa ikä ja kokemus ovat aina olleet arvossaan. Menetelmä levisi ensin USA:han ja rantautui Eurooppaan vasta myöhemmin. Suomeen mentorointi tuli 1970-luvulla. Yritykset alkoivat hyödyntää sitä ensin henkilöstön kehittämismenetelmänä, ja myöhemmin korkeakoulut valjastivat menetelmän opiskelijoiden käyttöön. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen 2000-luvulla toi huolen saatavuuden sekä osaamisen katoamisesta työmarkkinoilta – tällöin mentorointi nousi yhtenä menetelmänä keskusteluun ja hiljalleen käytäntöön. (Isotalo 2010, 7.)

Työskentely tämän päivän työelämässä vaatii ihmiseltä erilaista lähestymistapaa kuin koskaan aiemmin. Työelämälle on leimallista sen arvaamattomuus, sillä mikään organisaatio ei enää voi taata elinikäistä työsuhdetta. Tästä syystä jokaisen on itse huolehdittava omasta työmarkkinakelpoisuudestaan läpi uran. Menestyminen edellyttää muutosherkkyyttä ja jatkuvaa uuden oppimista. Päivän iskusanoja ovat *itsenäisyys*, *yrittäjäyys* ja *itseohjautuvuus*. Työelämän muutosten johdosta oppivan organisaation malli on saanut vahvan jalansijan Suomessa. Muuttuvaan toimintaympäristöön mukautuminen sekä itsestä lähtevä kehittyminen luovat vankan pohjan niin yksilön kuin organisaationkin kilpailukyvyille. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9- 10.)

Voidaan sanoa, että ”uusi turvallisuus” syntyy siitä, että yksilöllä on mahdollisuus kehittää itseään ja nostaa kilpailukykyään uudella osaamisella, joka mahdollistaa selviämisen muuttuvassa työelämässä. Mentorointi vastaa tähän haasteeseen tarjoamalla mahdollisuuden uudistumiseen, voimaantumiseen osana ammatillista kasvua. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9- 10.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pohtiessani aihetta opinnäytetyölle oli mielessäni selkeänä toive tehdä tutkimus ajankohtaisesta ja omia intressejäni koskevasta aiheesta. Mahdollisuus työn tekemiseen löytyi harrastukseni piiristä JCI Havis Amanda Nuorkauppakamarin toiminnasta ja sen kehittamisestä. On ilo saada vastaanottaa näin mielenkiintoinen haaste ja pureutua aiheeseen, joka kasvattaa monessa mielessä ammatillista osaamistani matkalla kohti omia päämääriäni. Opinnäytetyöprosessin aikana syntyy varmasti uusia omia oivalluksia ja työhön liittyvän verkostoitumisen kautta saan laajentaa omaa verkostoa tapaamalla uusia mielenkiintoisia ihmisiä. Opinnäytetyö on ennen kaikkea tutustumista omaan itseen ja itsetuntemuksen vahvistamista monella tapaa.

Tämän päivän työelämä vaatii ihmiseltä aivan erilaista lähestymistapaa kuin koskaan aiemmin. Menestyminen edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja muutosherkkyttä. Muuttuvaan toimintaympäristöön integroituminen sekä itsestä lähtevä kehittymishalu luovat vankan pohjan niin yksilön kuin organisaation kilpailukyvyille. Työelämän muutosten myötä oppivan organisaation malli on saanut vahvan aseman suomalaisessa työelämässä. Nykypäivän työelämälle leimallista on sen arvaamattomuus ja tästä syystä jokaisen on itse huolehdittava omasta työmarkkinakelpoisuudestaan. Tänä päivänä uusi turvallisuus syntyy yksilön motivaatiosta ja mahdollisuuksista kehittää itseään ja vahvistaa omaa kilpailukykyään. Muuttuvassa työelämässä päivän iskusanoja ovat itsenäisyys, yrittäjäyys ja itseohjautuvuus. Mentorointi vastaa hyvin tähän työelämän meille asettamaan haasteeseen tarjoamalla mahdollisuuden uudistumiseen, voimaantumiseen osana ammatillistakasvua. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9-10.)

Erilaiset muutosvoimat kuten automatisaatio, globalisaatio, kompleksisuuden lisääntyminen sekä toimintaympäristön muutosnopeuden kasvaminen ovat muovanneet organisaation yhdeksi menestystekijäksi itseohjautuvuuden. Itseorganisoituminen on hyödyllistä ja toiminnan nopean kehittämisen sekä myönteisen työmotivaation kannalta.

Itseohjautuvan organisaationmallin kiinteänä osana liittyy myös johtaminen ja ymmärrys siitä, että myös ihmisille niiden sisällä tulee tarjota tilaa itseohjautua ja kehittyä. (Martela & Jarenko 2017,32.)

Lukuisissa tutkimuksissa on havaittu sisäisen autonomian eli työn omaehtoisuuden ja päätösvallan kasvattamisen lisäävän työntekijän sisäistä motivaatiota. Luovuus syntyy innostuksesta ja siksi ihmisen vireystila sekä ”fiilis” työpäivän aikana kehittyy tulevaisuudessa yhdeksi keskeisimmäksi kilpailueduksi. Yritysjohdon yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä muodostuu sisäisen motivaation ja tekemisen innon ruokkiminen ja ylläpito. (Martela & Jarenko 2017,32.)

Tanskalainen coaching-psykologi Reinhard Stelterin mukaan ihmisten tarpeet ovat muuttuneet suhteessa työelämän muutosten kanssa. Työlle asetetaan paljon enemmän odotuksia kuin koskaan ennen. Työelämässäkin ihmiset etsivät itseään, omaa identiteettiään ja omaa paikkaansa. Ihmiset kaipaavat merkitystä tekemisilleen ja itselleen, jolloin reflektiivisen tilan tarve on suuri. Se mikä on pysyvää, on muutos. Toimintaympäristön kompleksisuus on muuttunut ”hyperkompleksisuudeksi” ja kansainvälisyys on kasvanut globalisaatioksi. Toimintaympäristön kiihtynyt muutosvauhti haastaa perinteiset auktoriteetit, ja tiedonhallinnan monopolit ovat murtuneet ajan jalkoihin. (Kupias & Salo 2014, 256.)

1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tutkimusongelma on millä tavoin JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarissa voidaan toteuttaa mentorointia ja jäsenten keskinäistä verkostoitumista.

Tutkimuskysymykset auttavat täsmentämään tutkimusongelmaa nostamalla esiin eri näkökulmia:

1. Millainen mentorointimalli ja prosessi istuu JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarin toimintaan?
2. Miten mentoroinnilla voidaan tuottaa lisäarvoa jäsenille ja kamarille?
3. Miten työelämäverkostoitumista voidaan toteuttaa tehokkaammin nuorkauppakamarissa?

Tutkimusongelman määrittäminen on tutkimuksen kaikista tärkein vaihe, sillä ilman sitä on ratkaisun esittäminen mahdotonta. Tutkimuskysymysten määrittelyyn kuuluvat olennaisena mitä kysymykset; mitä pitää tehdä? Mikä on ongelma? Mitä – kysymykset ovat arvokkaita ja niiden avulla saadaan aikaan muutos entiseen. Tutkimuskysymys itsessään ratkaisee mitä asioita saadaan ratkaistuksi sekä mitä tuloksia tutkimus tuottaa. (Kananen 2014, 31–33.)

Kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos aiempaan nähden. Aihe on ajankohtainen, sillä naisverkostojen määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina ja niille on selkeästi ollut tarvetta ja kysyntää. Näiden verkostojen ytimessä on tiedon jakaminen, keskustelu, työelämäverkostojen ja kontaktien luominen. Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää kehityskohtia, joihin panostamalla pystymme tarjoamaan konkreettista hyötyä jäsenillemme itsensäkehittämisen ja entistä tehokkaamman työelämäverkostoitumisen näkulmasta.

Yhtenä kehittämistyön tavoitteena on laajentaa verkostoitumisen mahdollisuutta luomalla sitä varten uusia toimintatapoja. Jäsenverkoston sisäisen ammatillisen osaamisen tunnistaminen on todella tärkeää, jotta ymmärrämme ja tunnemme kamarin sisäisen verkoston arvon ja merkityksen. Kehittämistyön avulla pyritään löytämään eri tapoja verkostoitua kamarissa. Kamarista löytyy paljon eri aloilla työskenteleviä ja työelämässä urallaan jo edenneitä jäseniä. Kehittämistyön avulla pyritään tekemään osaamistamme tutummaksi toinen toisillemme.

Kehittämistyössä otetaan huomioon realistiset toimintamahdollisuudet, joiden rajoissa mentorointiprosessi on mahdollista käynnistää osaksi toimintaa. Kamaritoiminta on sen jäsenille vapaaehtoista harrastustoimintaa, joka kilpailee jäsentensä ajasta muiden elämän aktiviteettien rinnalla. Tämä kehittämistyö on rajattu käsittämään ainoastaan JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarin toiminnan kehittämistä.

Tutkimuksessa on tavoitteena selvittää minkälaiset tavoitteet ja odotukset mentorointiprosessille asetetaan. Systemaattisella mentorointiprosessin rakentamisella pyritään luomaan tavoitteellista toimintaa. Tavoitteena on tutustua aiheen eri osa-alueisiin ja koota eri tietolähteitä hyödyntämällä mentorointiopas, joka toimii rautalankamallina ja ohjenuorana mentoroinnissa.

Henkilökohtaisen kasvun tueksi mentorointioppaaseen kootaan koulutusmateriaalia, joka pitää sisällään erilaisia työkaluja itsetutkiskeluun, elämänhallintaan sekä omien tavoitteiden kirkastamiseen. Erilaisten tehtävien tarkoituksena on käynnistää itsetutkiskeluun tiiviisti liittyvä ajatteluprosessi. Erilaiset tehtävät auttavat pohtimaan asioita eri näkökulmista. Hyvä itsetuntemus ja itsetutkiskelu tukevat pitkälti mentorointia, jonka ensisijaisena tavoitteena on edistää aktorin ammatillista kehittymistä.

Mentoroinnin sivutuotteena syntyy oletettavasti paljon positiivisia vaikutuksia. Itsensä kehittämisen lisäksi se mahdollistaa jäsenten tutustumista toisiinsa. Sen avulla jäsenet saavat mahdollisuuden kokeilla mentorointia joko toimimalla itse mentorina tai aktorina ja niin halutessaan vaikka kummassakin roolissa. Mentorointikonseptin avulla tehdään kamaria ja ”kasvoja tutuksi” myös uusille jäsenille. Työelämäverkostot ovat myös suuressa suosiossa naisten keskuudessa ja työelämäverkostoitumisen mahdollisuus saat-
taa lisätä kamarimme kiinnostavuutta uusien potentiaalisten jäsenten silmissä.

Duunitorilla 27.11.2017 julkaistun artikkelin otsikkona on ”Nuori, etkö tunne omaa osaamistasi? Mentorointi auttaa avaamaan työnhaun solmuja”. Artikkelissa todetaan, että juuri mentorointi on noussut muutamassa vuodessa työelämäkeskustelun kuumaksi perunaksi. Suomen Mentorien toiminnanjohtajan Laura Ihamuotilan mukaan juuri mentorointi on avain suomalaisen työkuulttuurin uudistumiseen. Hänen mukaansa mentorointi ei ole hyväntekeväisyyttä vaan asia, jonka yritysten tulisi ottaa osaksi kulttuuriaan. (Duunitori.fi, 2018)

Ihamuotila avaa mentoroinnin hyötyjä seuraavasti; kun opit tunnistamaan omat vahvuutesi ja kehityskohdat, kirjoitat parempia hakemuksia, esiinnyt itsevarmasti ja rehellisesti haastatteluissa. Ja lopulta saat sellaisen työn josta pidät ja kun pidät työstäsi, olet siinä myös hyvä. (Duunitori.fi, 2018)

1.3 Tutkimuksen rajaus

Kehittämistehtäväni lähtökohta on luoda hyvin organisoitu mentorointiohjelma Havis Amandan Nuorkauppakamarille. Nuorkauppakamaritoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja se on harrastustoimintaa. Toiminnan mahdollisuudet asettavat omat rajoitteet mentorointiohjelman suunnitteluun ja toteuttamiseen. Lähtökohtaisesti kamaritoiminnassa mentoroinnin tulee olla ilmaista ja luontevaa, koska muuten prosessi on liian raskas toteuttaa.

Mentorointitoiminnan on tarkoitus toimia jäsenten ylläpitämänä ilman ulkopuolista mentoria. Mentoroinnin avulla jäsenet saavat kehittää itseään joko mentoroitavana eli aktorin roolissa tai mentorina. Tämä kehittämistutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena ja tutkimuksen tulokset koskevat JCI Havis Amandan kamaria.

Toinen rajausnäkökulma on mentoroinnin teoriaa koskeva. Teoria ja lähdekirjallisuus on rajattu käsittelemään mentoroinnin eurooppalaista muotoa eli valmentavaa mentorointia. Kehittämistehtävän näkökulma on henkilökohtaisen kasvun tukeminen ja valmentava mentorointi tukee tavoitetta kehittää toimintaa jäsenten kokonaisvaltaista kasvua ja voimaantumista tukevasti. Mentoroinnin tueksi koostettavan mentorointiohjeen eli työkalupakin sisältämät valmennustyökalut on valittu työkalupakkiin yksilön kasvun ja itsente muksen lisäämisen näkökulmasta tukemaan mentoroinnin tavoitteita.

Kehittämistyössä selvitettiin mentoroinnin tueksi koostettavan työkalupakin sisältöä. Mentorointityökalupakin sisältö on luotu selkeäksi ja se on helposti implementoitavissa mihin tahansa organisaatioon. Työkalupakki sisältää ohjeet ja sopimukset mentorointia varten. Työkalupakin tarkoituksena on tukea mentorointia ja helpottaa toiminnan käynnistämistä missä tahansa organisaatiossa.

1.4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa toteutuvat työelämän kehittäminen ja tutkimus. Toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisiin ja heidän toiminnan muuttamiseen. Parhaiten se soveltuu tilanteeseen, jossa kohteena on ryhmä ja sen toiminnan kehittäminen. (Kananen 2014, 15.)

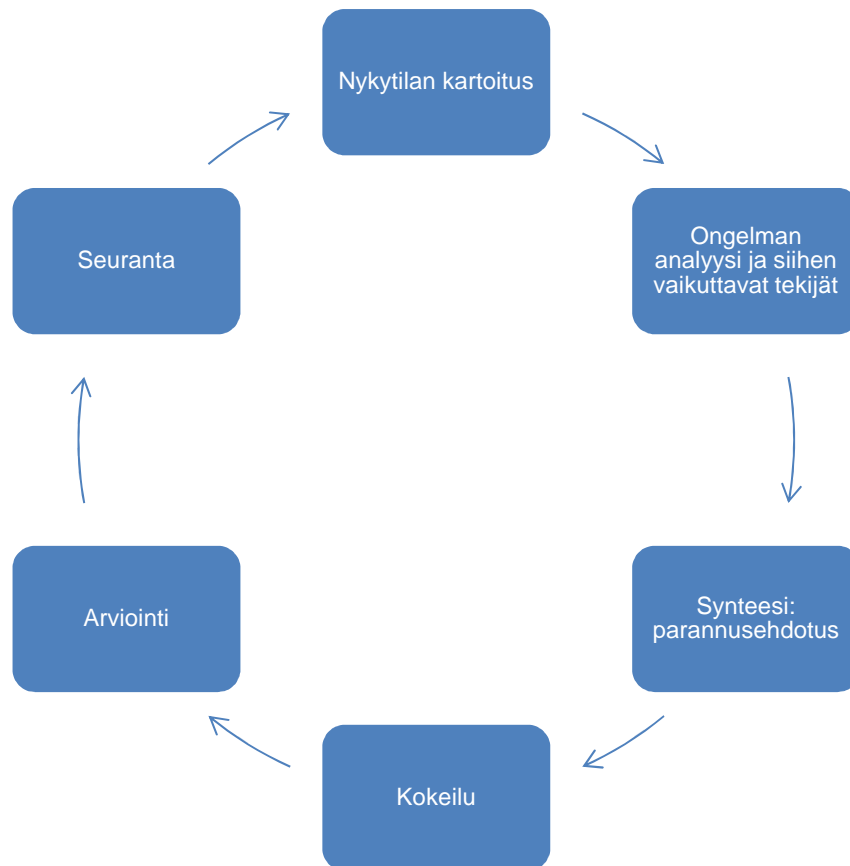
Toimintatutkimuksen erityispiirteenä on tutkijan osallistuminen toimintaan ja sen läpiviemiseen eli interventioon. Tutkijalla itsellään on hyvä olla kosketuspinta tutkittavaan aiheeseen tai ilmiöön. Tämä toteutuu hyvin työssäni, sillä olen itse tutkimuskohteen eli JCI Havis Amanda jäsen. (Kuula 2001, 218.) Kurt Lewin (1948) toimintatutkimuksellinen lähestymistapa perustui ajatukseen siitä, että meitä ympäröivä sosiaalinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi, silloin kun tutkimus yhdistetään todellisessa elämässä tehtävään muutokseen. (Kuula 2001, 218.)

Toimintatutkimus kohdistuu yleensä ihmisen toiminnan muutokseen ja parhaiten se sopii tilanteeseen, jossa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Se on osallistavaa ja demokraattista toimintaan ja sen voima kumpuaa toimijoista sekä heidän välisestä yhteistyöstä. (Kananen 2014, 13–15.)

Kehittämistyön tavoitteena on suunnitella JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarille mentorointiohjelma, jonka näkulma on henkilökohtaisen kasvun edistäminen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu psykologisesta itsensä kehittämisen näkökulmasta ja mentorointia käsittelevä teoriaosuus on rajattu koskemaan mentoroinnin eurooppalaista muotoa eli valmentavaa mentorointia. Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään uusia tapoja, joilla jäsentenvälistä business verkostoitumista voidaan edistää.

Henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet ovat kamarin sisäisten oppimispolkujen myötä mittavat. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, miten mentoroinnilla voidaan tukea kamariurien tukea osana henkilökohtaista kasvua. Lähtötilanne on se, että kamarin jäsenistön käsittävässä verkostossa on valtavasti potentiaalia ja tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos, jotta tätä osaamista ja kontakteja tullaan jatkossa hyödyntämään paremmin tarjoamalla halukkaille mahdollisuus ja kanava sitä varten.

Toimintatutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Se tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin”, ilman tilastollisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus käyttää kirjallista ilmaisua, sanoja ja lauseita kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisella tutkimuksella pyritään asian tai ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 21.) Laadullisen tutkimuksen ja etenkin havainnointiin perustuvan tutkimuksen yksi ominaispiirre on sen ilmaisullinen rikkaus. Havainnointiin perustuvan tutkimuksen tutkimusaineistot ovat usein monitasoisia, laajoja ja vaikeita käsitellä. (Vilka 2006, 98.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet (Kananen 2014, 34.).

Toimintatutkimuksen vaihekaavioita on monenlaisia. Perusajatus niissä on sama eli ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. Toiminnan onnistumisen kannalta oleellista on se, kuinka hyvin ongelma pystytään määrittämään ja muuttamaan tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa, jolla tämä ongelma saadaan ratkaistua ja poistettua tai pienennettyä entisestä. (Kananen 2014, 35–36.)

Suunnitteluvaiheessa huomioidaan tutkimusetiikka ja validiteetti. Tiedonkeruu menetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kyselyt ja erilaiset kirjalliset lähteet. Tutkimuksen analyysi pitää sisällään koodauksen, luokittelun ja tiivistämisen. Näistä osioista koostuu laadullisen tutkimuksen osuus. Tästä osuudesta kootaan johtopäätökset eli ongelman ratkaisu, tehdään evaluointi ja tuloksena on toiminnan kehittäminen. (Kananen 2014, 77.)

Tutkimusprosessin syklisyys tarkoittaa, että ensin valitaan tutkimukselle päämäärät ja sen jälkeen kokeillaan käytännössä mahdollisuuksia edetä niihin. Tämän jälkeen tehdään arviointi ensiaskelista ja muotoillaan ne kertaalleen tarkemmiksi jopa mahdollisesti hiukan erisuuntaiseksi. Tämän jälkeen tehdään taas kokeiluja ja testataan mahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arvioidaan tulokset. Tästä kokonaisuudesta muodostuu tutkimusprosessi, joka vuorottelevat suunnittelu, toteutus ja tulosten arviointi. (Kuula 2001, 218.)

Toimintatutkimus kohdistuu yleensä ihmisen toiminnan muutokseen ja parhaiten se sopii tilanteeseen, jossa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Se on osallistavaa ja demokraattista toimintaa ja sen voima kumpuaa toimijoista sekä heidän välisestä yhteistyöstä. Käytännössä toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimusmentelmiä eikä se sulje pois toisia tutkimusmenetelmiä. Muutosten arvioinnissa ja mittaamisessa käytetään lisänä kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja. (Kananen 2014, 15, 21–29.)

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään teemahaastatteluja täsmentämään tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkija on valinnut teemat, joista keskustelee aihe kerrallaan. Haastattelumuodoista käytetään tunneliteknikkaa, joka käyttöä puoltaa ihmismuistin rakenne, joka rakentuu kerroksittain. Joskus pieni yksityiskohta ei tule heti mieleen, vaan se vaatii pientä muistin herättelyä. Tekniikka on käyttökelpoinen erityisesti teemahaastattelussa, jossa teemat käsitellään aihealueittain. Tässä kysymystekniikassa kysymykset liittyvät aina edelliseen ja siitä saatuun vastaukseen. Menetelmän etuna on, että se herättää luottamusta ja vastaaja kokee, että hänen vastauksillaan on merkitystä. (Kananen, 89–90.)

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytin teemahaastatteluiden lisäksi havainnointia, joka on toimintatutkimuksen eräs tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tutkimuksen alkuvaiheessa havainnointia voidaan käyttää ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisen vaiheessa ja tulosten arvioinnissa. (Kananen 2014, 79–80.)

Tutkimuksessa kriittisen tarkastelun ja uuden näkökulman sekä havaintojen kriittisen erittelyn avulla tutkija tuottaa havaintoja tietoisesti jatkuvasti lisää. Toisin sanoen, tutkimuksessa ovat kiinnostavia siitä kumpuavat uudet ilmiöt, jotka eivät ole suoraan nähtävissä tutkimusaineistosta. Uudet ilmiöt ovat silloin ”piiloisina” tutkijalle, jonka tavoite tutkimuksessa on havaintojen yhdistelyn avulla tehdä ”piiloisena” olevat asiat näkyviksi. (Vilkkä 2006, 12.)

Tutkimuksen olen tehnyt käyttäen kvalitatiivista menetelmää eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa tarkoituksena on ilmiön syvempi ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Opinnäytetyön lähdeaineistona käytin aihealueeseen liittyvää teoriaa, joka käsittelee mentorointia ja itsensä kehittämisen psykologista kirjallisuutta. Kehittämistyön teoreettiseksi viitekehykseksi valitsin mentoroinnin eurooppalaisen muodon, sillä tämä teoria ja käytettävä menetelmä pohjautuvat yksilön itsensä kehittämiseen. Kehittämistyön tavoitteena on rakentaa JCI Havis Amandan nuorkauppakamarille virallinen mentorointimalli, joka pitää sisällään mentorointioppaan ja itsensä kehittämisen tueksi valmentavia työkaluja. Valmentavan mentoroinnin teoria ja lähdekirjallisuus tukevat tätä tutkimustavoitetta hyvin.

1.5 Mittarit

Toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, joka voidaan osoittaa käytännössä. Muutoksen todentaminen tehdään ennen ja jälkeen -mittauksella. Syklin aikana tehdään muutoksen aikaansaamiseksi toimenpiteet eli interventiot. Mittaamalla alku- ja lopputilanne, voidaan tehdä johtopäätökset muutoksesta. Mittari on tutkimuksen instrumentti, jolla ilmiötä mitataan. (Kananen 2014, 119.)

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen kannalta olennaisena mittarina toimivat teema-haastatteluiden tulokset. Niiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin: millä tavalla kamarissa voidaan toteuttaa mentorointia, miten voidaan tukea ammatillista kasvua, sekä miten kamarin sisäistä työelämäverkostoitumista voidaan tehostaa. Teema-haastatteluista saatuja tuloksia verrattiin hypoteesiin mentirointimallista. Opinnäytetyön tavoitteen toteutuminen voidaan osoittaa vertaamalla mentorointimallien kehitysvaiheita lähtöasetelmasta lopputulokseen.

1.6 Ennakoidut tulokset ja riskit

Kehittämistyön ennakoituna tuloksena syntyy ketterä ja helposti monistettava mentorointimalli, joka pitää sisällään mentrointia varten kootun työkalupakin. Ennakoituna tuloksena JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarin jäsenet kokevat hyödylliseksi mahdollisuuden saada mentorointia kamarin sisältä tai osallistua mentorina ja kehittää itseään tällä tavoin.

Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään miten kamarin jäsenten muodostamaa businessverkostoa voidaan hyödyntää, sekä millaisia tapoja ja mahdollisuuksia löytyy niiden toteuttamiseksi.

Ennakoituna riskinä koen ihmisten vähäisen tiedon mentoroinnista ja sen sivutuotteena syntyvistä hyödyistä. Mentorointia voidaan toteuttaa monella eri tavoin ja se voi olla hyvin vapaamuotoista, virallista, strukturoitua tai puolistrukturoitua. Vapaamuotoisen strukturoimattoman mentoroinnin muotoa ei ole syytä vähätellä, sillä sparraus ja asioiden reflektointi on aina hyödyllistä. Mentorointia saatetaan katsoa strukturoidun muodon näkökulmasta ja mentorointiprosessin käyttöönotto saatetaan nähdä liian vaivalloisena toteutettavaksi.

Mentorointi sopii jokaiseen organisaatioon sen koosta, kulttuurista tai toimialasta riippumatta. Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan urakehityksen ohjelma, joka synnyttää motivoituneita tulevaisuuden tekijöitä. Mentorointi lisää ja kehittää ensisijaisesti mentoroitavan ja mentorin tapaa ajatella asioita uusista näkökulmista. Mentoroinnista on organisaatiolle monenlaista hyötyä; helpompi rekrytointi ja perehdyttäminen, parantunut motivaatio, yrityskulttuurin kehittyminen, johtamisen kehittyminen, seuraajasuunnittelun vahvistuminen, parempi viestintä ja sitoutuneet työntekijät. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 56–57.)

1.7 Keskeiset käsitteet

Kehittämistyössä käytetään yleisiä, mutta kuitenkin tarkennusta vaativia käsitteitä. Käsitteiden avaaminen helpottaa lukijaa ymmärtämään kontekstia, eikä niistä johdu epäselvyyttä tai vajavaista tulkintaa. Tieteellisessä työssä keskeiset käsitteet tulee määrittellä, sillä ne kertovat lukijalle, miten kirjoittaja on käsittänyt keskeisen terminologian. Joskus käsitelmäärittelyn tekee vaikeaksi rajan vetäminen yleisten ja erityiskäsitteiden välille. Termien määrittelyssä tulee käyttää yleisesti käytössä jo olevia määritelmiä, jolloin tutkimus saadaan linkitettyä käsitteiden kautta jo olemassa olevaan tietoon. (Kananen 2014, 99,158.)

Kehittämistyössäni käsittelen aihetta nuorkauppakamarin toiminnan näkökulmasta. Lukijan on helpompi ymmärtää mistä on kyse, kun terminologiaa on hieman avattu.

Nuorkauppakamari on perustettu vuonna 1957. Se on kansainvälinen alle 40-vuotiaiden jäsenten kehittymis- ja kouluttautumisyhteisö sekä aktiivinen kontaktiverkosto. Varsinaisia jäseniä on noin 2700. Yhdessä kunniajäsenten, koejäsenten ja senaattoreiden kanssa verkosto kasvaa noin 5000 jäseneksi. (Nuorkauppakamarit.fi, 2018)

JCI Havis Amandan Nuorkauppakamari on Suomen ainoa naisille suunnattu nuorkauppakamari. (Havis Amanda, 2018)

JCI kirjainyhdistelmä tulee käsitteistä Junior Chamber International eli suomeksi nuorkauppakamari. (Nuorkauppakamarit, 2018)

Hallitusviralla tarkoitetaan tässä työssä Havis Amandan Nuorkauppakamarin kamarin hallitusvirkaa, joka on kestoaltaan aina yhden vuoden mittainen. (JCI Havis Amanda hallitusmateriaali, 2018.)

Koejäseneksi haetaan koejäsenyyden kautta toimittamalla oma CV kamarille. Koejäsenet esittäytyvät hallitukselle. (Havis Amanda, 2018)

Jäsen on alle 40-vuotias, itsensä kehittämisestä kiinnostunut henkilö, joka haluaa ottaa vastuuta. Jäsen on jo hyväksytysti suorittanut koejäsenyyden ja hyväksytty kamarin toimintaan. Jäsen maksaa vuosimaksua ja saa vastavuoroisesti etuja ja alennusta koulutuksista. (Havis Amanda, 2018)

Senaattori on yli 40-vuotias ja toiminnasta poisjäänyt jäsen. Senaattorit ovat hyvin ansioituneita jäseniä. (Suomen senaatti, 2018)

Mentorointia kuvataan toimintana, jossa kokeneempi mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentorointisuhde perustuu luottamukseen. Mentorointi on tapa välittää hiljaista tietoa ja se on yksi vanhimpia kehittämisen keinoja. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Aktori on kehittymishaluinen ja usein kokemattomampi henkilö, joka on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

Mentori on kokeneempi henkilö, joka ohjaa kokemattomampaa aktoria. Mentori on sitoutunut tukemaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä. Mentori on aktorin luotettava ja uskottu neuvonantaja. (Kupias & Salo 2014, 11–12.)

2 Mentorointi

Mentorointia on toteutettu vuosituhansia ja se on yksi vanhimpia kehittämisen keinoja ihmiseltä toiselle. Jo esihistoriassa osaamisen säilyminen ja siirtyminen varmistettiin opettamalla taidot sukupolvelta toiselle. Ristikankaan mukaan Euroopassa vallalla olevassa mentoroinnin perimässä korostuvat mentorin erityisrooli kuten kehittymispainotus, vahva tavoitteellisuus ja dynaamisuus. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 25.)

Mentoroinnin suosio perustuu aikuisille tyypillisten oppimistapojen tiedostamiseen ja hyödyntämiseen. Se on ihmisläheinen työväline, joka auttaa yksilöä kasvamaan ja kehittymään pitkällä aikavälillä niin ihmisenä kuin myös työntekijänä. Oppiminen tapahtuu parhaiten silloin, kun oppimisen taustalla on henkilökohtainen tarve. Syvällinen oppiminen syntyy aktorin omista oivalluksista, kun oppija voi edetä omassa tahdissaan ja omalla tavallaan. (Juusela, 2010, 5.) Mentoroinnissa kuten muussakin kehittämisessä tavoitteena on aina oppiminen. Mentorointi epäonnistuu, jos tavoitteet eivät saa tarttumapintaa aktorissa, jonka tarpeita ja kehittymistä on tavoitteena tukea. Tavoitteena on aktorin ammatillinen oppiminen ja kehittyminen vaikka lähtökohtana mentoroinnissa olisikin mentorin tiedon ja osaamisen jakaminen. Mentoroinnin sivutuotteena syntyy myös mentorin omaa oppimista, mikäli hän on valmis refleктоimaan omia kokemuksiaan. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Mentorointi on menetelmä, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa osapuolta eli aktoria. Tavoitteena on tukea aktorin ammatillistakasvua ja lisätä työuran hallintaa. Onnistunut mentorointisuhde edellyttää mentorin ja aktorin välistä luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta.

Mentori on kehittymishaluisen aktorin uskottu neuvontanaja, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kasvussa. Mentoroinnissa tavoitteena on oppiminen ja kehittyminen. Vaikka mentoroinnin tavoitteet olisivat kuinka selkeät tahansa se epäonnistuu, mikäli ei synny tarttumapintaa niissä henkilöissä, joiden pitäisi kehittyä. (Kupias & Salo, 2014, 11–12.) Mentorointi on menetelmä, jonka avulla pääsemme askeleen lähemmäs omia tavoitteitamme, joita olemme itsellemme asettaneet. Mentoroinnin ideana on innostaa ihmiset luomaan, keksimään, luottamaan itseensä sekä toimimaan yrittäjän tavoin. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 9.)

2.1 Mentoroinnin kehityssuunnat

Japanissa huomattiin, että mentorointi on arvokas menetelmä ns. hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. (Kupias & Salo 2014, 14.) Mentoroinnin hyödyntäminen yhtenä henkilöstön kehittämisen muotona saivat alkunsa Japanissa 1950-luvulla, josta se myöhemmin levisi Yhdysvaltoihin ja Englantiin. (Työturvallisuuskeskus TKK, Palveluryhmä julkaisu 2010, 5.)

Mentorointi levisi Yhdysvaltoihin ja yleistyi 1970-luvulla, jolloin sitä ryhdyttiin myös tutkimaan. Pian tutkijat havaitsivat mentoroinnin synnyttämät positiiviset vaikutukset suhteessa nuorten ja kehityskelpoisten johtajien ura- ja palkkakehitykseen. (Leskelä 2005, 15.) Lisäksi tutkijat havaitsivat mentoroinnilla olevan myönteinen vaikutus myös työtyytyväisyyteen. Mentoroinnin suosio jatkoi kasvuaan ja 1980-luvulla yhdysvaltalaisen Fortune -lehden arvioimasta 100 parhaasta amerikkalaisesta yrityksestä jo noin 60 toteutti jonkinlaista mentorointiohjelmia. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 23–24.)

Mentoroinnin ”grand old lady”, bostonilainen akateemikko Kathy Kram julkaisi aikoinaan ensimmäisen teoksen mentoroinnista, jossa hän lanseerasi käsitteen ”kaupallinen mentorointi”. Yhdysvalloissa on yhä edelleen vallalla työuraan painottuva mentorointiohjelma, jonka tehtävänä on edistää aktorin urakehitystä. Urakeskeisessä mentorointimalissa mentorit ovat yleensä korkeammassa asemassa olevia ammattilaisia, jotka ovat edenneet urallaan jo huomattavasti aktoria pidemmälle. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 24.) Leskelän mukaan Yhdysvalloissa käytössä olevassa mallissa mentorilla on asemansa puolesta valtaa vaikuttaa aktorin etenemiseen tämän uralla.

Yhdysvaltalaisessa mentoroinninmuodossa korostuu suojatin näkökulma, sillä aktorista käytetään sanaa proteger, joka pohjautuu ranskan kielen sanaan ”proteger” ja tarkoittaa suojelua. (Leskelä 2005, 24.)

Eurooppalainen mentoroinnin muoto painottuu yksilön itsetuntemuksen kehittämiseen, jossa mentori tukee parempien päätösten ja tavoitteiden asettamiseksi. Mentorointia käsittelevä kirjallisuus Euroopassa pitää sisällään vahvan perimän, jossa mentorijalla on vahva rooli yksilön kehityksen tukijana. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner, 25.) Eurooppalainen mentoroinnin muoto keskittyy tukemaan yksilön kokonaiskehittymistä, josta on erotettavissa neljä eri suuntausta; suorituksen parantaminen, urakehitys, neuvonta ja tiedon jakaminen. (Leskelä 2005, 24.)

Suomessa termiä mentorointi on alettu käyttää 1970-luvulta alkaen. Sittenmin sanan käytön merkitys on laajentunut työelämän muutosten johdosta. Mentorointi on yksi vanhimpia kehittämisen keinoja, josta kisällin ja oppipojan suhde on klassinen esimerkki. Työn uudistumisen myötä perinteinen ammatillisen kasvun tukeminen unohtui lähes kokonaan ja ammasteista tuli enemmän tieto-orientoituneita. Oppiminen keskittyi lähinnä oppilaitoksiin ja kokemustiedon välitys vaikeutui ja hiljalleen väheni. Työelämän muutoksen ja osaamiseen liittyvien vaatimusten lisääntymisen myötä mentoroinnin merkitys ja arvostus ovat jälleen kasvussa. (Kupias & Salo 2014, 13.) Leskelän mukaan mentorointi on suomessa lisääntymässä ja sen arvo nousemassa ns. hiljaisen tiedon välittäjänä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että menestyneillä johtajilla on ollut uransa aikana ainakin yksi ohjaussuhde ja puolestapuhuja. (Leskelä 2005, 15.)

2.2 Mentoroinnin määritelmä

Mentorointia pidetään tehokkaana keinona jakaa tietoa ja kehittää osaamista yrityksen sisällä. Nykyisin mentorointi nähdään kokonaisvaltaisemmin osaamisen rikastamisena eikä vain uran liittyvien tavoitteiden työvälineenä. Ajan kuluessa mentorointi on pystynyt vastaamaan monipuolisesti osaamisen ja kehittymisen tarpeisiin ja se toimii hyvänä lisänä ammatillisen kehittämisen kanssa. (Kupias & Salo 2014, 14.) Mentorointi tukee ihmisen itsensä kehittämistä ja auttaa ihmisiä ymmärtämään muutosta sekä työskentelemään sen keskellä. (Geof & Richard 2000, 14.)

Eri kulttuurit ovat vaikuttaneet vahvasti erilaisten mentorointikonseptien kehitykseen. Mentoroinnin rinnalle on noussut uusia menetelmiä kuten coaching ja sparraus. Leskelän mukaan mentorointi – käsitteelle ei ole yhtä selkeää perusmääritelmää. Mentorointia käsittelevässä kirjallisuudessa käsitteelle mentori löytyy jopa vastakkaisia näkemyseroja, esimerkiksi toiset näkevät mentorin olevan valmentaja – kun taas toiset näkevät, että mentori- ja valmentaja-käsitteen välillä on selvä käsitteellinen ero. (Leskelä, 2005,21) Ristikankaan mukaan mentoroinnin yhtenä haasteena on ollut akateemikkojen laiskuus termin määrittelyn suhteen. Todellisuudessa mentorointi on tavoitteellista toimintaa jonka perustyylin määrittävät osapuolten tavoitteet, odotukset sekä yrityksen kulttuuri. (Ristikangas, 2014, 23)

Coachingin suosio on kasvanut viime vuosina ja se on noussut mentoroinnin rinnalle kilpailevana henkilökohtaisen valmentamisen menetelmänä. Usein mentorointi ja coaching sekoitetaan keskenään, vaikka näiden kahden menetelmän välillä on selvä ero. Esimerkiksi toiset organisaatiot ilmoittavat, että heillä on mentorointijärjestelmä, kun esimies mentoroii alaistaan. Mentoroinnin näkökulmasta tämän katsotaan olevan enemmänkin coachausta ja sparrausta, jossa keskitytään lähinnä suoriutumiseen tai teknisten taitojen kehittämiseen. Mentoroinnin ja coaching välillä merkittävänä erona on se, että coaching on ratkaisukeskeinen valmennusmentelmä, jossa keskitytään sen hetkiseen rooliin ja tekemiseen. Mentoroinnissa pyritään tukemaan ammatillista ja henkistä kasvua sekä edistää työuran hallintaa. Sen avulla kehitetään henkistä potentiaalia, mikä auttaa mentoroitavaa ylittämään nykyisen roolinsa. (Owen, 2011, 11)

2.3 Mentorointisuhteen rakentaminen

Hyvä mentorointisuhde on kehittävä ihmissuhde, jossa molemmilla osapuolilla on motivaatio kehittyä. Kehittävä suhde edellyttää oman osaamisen esilletuomista siten, että toisen henkilön on mahdollista oppia siitä. Yksinkertaistettuna hyvä mentorointisuhde on toimiva ihmissuhde, joka perustuu luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja keskinäiseen arvostukseen sekä haluun kuunnella toista. Erot personaallisuudessa, itsetuntokysymykset, vallankäyttö ja oman edun varjelu voivat hankaloittaa mentorointisuhteen toimivuutta. (Kupias ym.2014,121)

Burke et al. (1993) ovat havainneet yhteyden mentorin ja aktorin samankaltaisuuden välillä. Nimittäin mentorit, jotka tunnistivat samankaltaisuutta itsensä ja aktorin välillä, mentoroivat näitä aktiivisemmin. Samankaltaisuudet ovat liitoksissa koulutukseen, persoonallisuuteen, taustaan, ambitiioihin ja harrastuksiin liittyviä tekijöitä. (Leskelä 2005, 32.)

Toimivan ja kehittävän mentorointisuhteen peruselementit muodostuvat aktorin kehittämishalusta ja mentorin kokemuksen hyödyntämisestä tavoitteellisesti. Mentorointi on tavoitteellista ja sille asetetaan tavoitteet, aikataulu ja huolehditaan muista ulkoisista edellytyksistä. Allen, Poteet, Russel ja Dobbins (1997) ovat tutkineet ominaisuuksia, jotka saavat henkilön ryhtymään mentoriksi. Tutkijat havaisivat, että sisäinen eteenpäin pyrkivyyys ja kontrolli ovat sellaisia ominaisuuksia, jotka useimmiten liittyvät motivaatioon ryhtyä mentoriksi. Aiempien tutkimusten perusteella tutkijat havaitsivat, että ne jotka ovat jo aiemmin olleet mentorointiprosessissa mukana, ovat myös halukkaampia osallistumaan uudelleen mentorin tai aktorin roolissa (tai molemmissa). Ayree et al. (1996) mukaan henkilön luonteenpiirteistä positiivisuus ja epäitsekkyys vaikuttavat eniten henkilön motivaatioon mentoroida toisia. (Leskelä 2005, 32.)

Mentoroinnin ytimessä on toimiva mentorointisuhde. Se on hyvä ja kehittävä ihmissuhde, joka toimii moottorina läpi koko mentorointiprosessin. Hyvään ihmisisuhteeseen kuuluu vastavuoroisuus, luottamus ja molemminpuolinen arvostus sekä halu kuunnella toista. Molemmilla osapuolilla tulee olla motivaatio ja halu kehittyä. Hyvä mentorointisuhde mahdollistaa osaamisen ja kokemuksen esille tulemisen niin, että toisen henkilön on mahdollista oppia siitä. (Kupias & Salo 2014, 120.) Yleensä mahdollisuus mentorointiin tarjoutuu yrityksen, korkeakoulun tai muun tahon kautta, joka tarjoaa ihmiselle tukea tämän yksilölliseen kehittymiseen. Eurooppalaisen näkemyksen mukaan mentoroitava on päävastuussa tavoiteasetannasta, keskustelujen sisällöstä ja niiden vastavuoroisesta annista mentorille sekä suhteen arvioinnista. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21.)

Useimmat mentorointisuhteet alkavat mentoroitavan aloitteesta, kun hän on tiedostanut tarpeensa ja tavoitteensa. Mentorointia varten on tärkeää olla selvillä mentoroitavan ja mentorin tarpeista ja selvittää teemat ja odotukset mentoroinnille. Mentorointi on rohkaisua ja välittämistä. Se on voimaantumista tuottava prosessi, jonka tavoitteena on itsensä ylittäminen ja suoriutuminen tämän ihmissuhteen avulla. Avain hyvään ja voimaannuttavaan mentorointiin on havainnointi, palautteen anto ja arviointi. (Stanley ym. 2007, 65)

Riippumatta siitä, onko kyseessä hyvin spontaani, suunnitelmallinen ja organisoitu mentorointi, on sen edellytyksenä aina aktorin ja mentorin yhteneväiset käsitykset mentoroinnin tavoitteista. (Kupias & Salo 2014, 135.)

Valmentava mentorointi rakentuu mentorin ja aktorin vuorovaikutteiselle yhteiselle oppimiselle ja kehittymiselle. Oppimisen avain on riittävän hyvä tunneside mentorin ja mentoroitavan välillä. Edellytyksenä on mentoroitavan aito kiinnostus mentorin kokemuksesta ja osaamista kohtaan. Mentoroitava oppii nimittäin erityisesti mentorin kokemuksesta ja tavasta nähdä maailmaa. Hyvä ja kokeneempi mentor suhtautuu rauhallisesti vaikeisiin ongelmiin ja jopa häpeää sisältäviin tilanteisiin. Mentoroitava piilo-oppii mentoriltaan ja tämän asenteista. Rauhallisuus vaikeiden asioiden edessä on asia mitä mentoroitavat voivat oppia mentoriltaan. Kokemukset kasvattavat ja taitava mentor voi hyvin tietoisesti avata mentoroitavan kanssa omia jäsentämistapojaan, tausta-asenteita sekä reagoimismalleja suhteessa erilaisiin tilanteisiin. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 86.)

Toisinaan mentoroinnin painopiste voi olla mentorin ammatillisen kokemuksen sijaan elämäkokemuksessa ja kokemusten jakamisessa. Mentorointisuhde yleensä myös vahvistuu mikäli mentor huomaa, että hänkin voi oppia mentoroitavan kokemuksista. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 130.) Hyviä ja onnistuneita mentorointisuhteita voi syntyä myös niiden ihmisten välille, joilla on toisiinsa nähden alistussuhde. Joskus tämä voi kuitenkin muodostua esteeksi, kuten esimerkiksi esimiehen ja hänen alaisensa välillä, jossa on valtahierarkia. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 31.)

Mentoroinnin esteenä voi joskus olla esimiesten asenne organisaatiossa. Erityisesti jäykkä ja autoritaarinen johtamistapa sekä organisaatiokulttuuri eivät tue mentoroinnista saatavia hyötyjä, koska henkilökohtaista kehittymistä ei tueta. Syynä saattaa olla se, että esimiehet saattavat kokea mentorin uhkana omalle asemalle ja vaikutusvallalleen, kun tämä saa tietää liikaa yksikön asioista ja ongelmista. (Lankinen, Miettinen & Sipola, 2004, 115.)

Richard Hale (Hale, 2000) tutkimus vahvisti, että mentorointisuhteen onnistumisen mahdollisuutta kasvattaa tasapainon löytyminen hyvien suhteiden ja oppimisympäristön välille. Yhteiset arvot mentorin ja mentoroitavan välillä tukevat hyvien mentorointisuhteiden muodostumista. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 131.)

Mentorin ja mentoroitavan tulee hyväksyä ja arvostaa toinen toistaan. Ilman yhteensopivuuden ja kemian tunnetta voi olla vaikea aidosti arvostaa toisen mielipiteitä. Vetovoimasta kertoo tunne siitä, että haluaa oppia tuntemaan toisen. Ilman yhteensopivuuden tunnetta ei voi toteutua tilivelvollisuus eikä voimaantuminen. (Stanley & Clinton, 1992, 160.)

2.4 Mentorin rooli

Hyvä mentori on oman alansa kokenut ammattilainen. Yksi hyvän mentorin tunnusmerkki on oikeanlainen suhtautumistapa. Hyvä mentori toimii sparraajana, kriittisenä ystävänä ja roolimallina. Mentorin on varottava liian voimakasta tavoitteiden asetantaa ja ohjausta. Mentorin on hyvä muistaa, ettei hän ole terapeutti. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 29.) Hyvä mentori tiedostaa, että eri asiat toimivat erilailla eri ihmisillä. Se mikä on toiminut hyvin hänellä itsellään, ei välttämättä toimi samanlailla aktorin maailmassa. (Kupias & Salo 2014, 134.) Mentoria ei pidä puhtaasti valita hänen asemansa tai kokemuksensa perusteella. On tärkeämpää arvioida potentiaalista mentoria sen pohjalta miten tämä kohtelee muita ihmisiä ja kannustaa heitä. Mentoriksi soveltuu parhaiten henkilö, jolla on sekä kokemusta että halu sitoutua ja tukea mentoroitavan kehittymistä. (Owen 2011, 33.)

Mentorintisuuhde on joustava ja vapaaehtoinen. Mentori auttaa aktoria tarttumaan uusiin haasteisiin ja hahmottamaan uusia mahdollisuuksia. Noudattamalla seuraavaa viittä eri toiminta ja suhtautumistapaa täyttyvät hyvän mentoroinnin tunnusmerkit. (Kupias & Salo 2014, 128.)

1. Hyvä mentori on oma itsensä.
2. Hyvä mentori jakaa tietoa ja osaamistaan aktorille.
3. Hyvä mentori on utelias ja haluaa itsekin oppia jotain uutta.
4. Hyvä mentori osaa antaa tilaa eikä mestaroi liikaa. Hyvässä keskustelussa toteutuu vuoropuhelu ja kuuntelu tasapuolisesti.
5. Hyvä mentori on kärsivällinen. Aktorin kannalta saattaa joskus olla tarve käsitellä jotakin asiaa perusteellisemmin. Tämä edellyttää mentorilta kuuntelutaitoa ja kärsivällisyyttä. Asioiden kertaaminen kun saattaa olla aktorille lähtöpiste jonkun asian hahmottamiseen.

Kram (1983;1985) on löytänyt mentorointia koskevissa tutkimuksissaan seuraavia rooleja mentorille; valmentaja, roolimalli, ohjaaja ja neuvontantaja. Mentori nähdään myös haasteellisten tehtävien antajana, joka auttaa toista kehittymään kohti uutta ajattelua. Mentori edistää muutoksen tapahtumista ja toimii palautteen antajana. (Leskelä 2005, 196.)

Gibb & Megginson (1993) ovat tutkineet kymmeniä toteutettuja mentorointiprosesseja Iso-Britanniassa. Kirjallisuuden perusteella tutkijat havaitsivat neljän erilaisen mentorin roolin toistuvan ja päättivät tutkia niitä enemmän. Neljä esiin nousutta mentorin roolia ovat aktorin urakehityksen tukeminen, auttaminen suorituskyvyn parantamisessa, luottamuksellisena neuvonantajana toimiminen sekä tiedon vaihtaminen. Tutkijat havaitsivat, että noin 80 % mentorointiprosesseista yhdistyivät kaikki mainitut neljä eri roolia. Tulosten perusteella mentoroini on monimuotoista sisältäen eri tarkoituksia ja rooleja. (Leskelä 2005, 196.)

Eurooppalainen mentoroinnin uranuurtaja David Clutterbuck on jakanut mentoroitavan odotukset neljään pääluokkaan. Nämä toiveet ovat sellaisia, joihin pystytään mentoroinnilla vastaamaan riippuen yksilön tilanteesta ja omasta aktiivisuudesta. Clutterbuckin mukaan mitä enemmän aktori luottaa ulkopuolisiin auktoriteetteihin ja haluaa oppia roolimalleilta, sitä ohjaavampaa sekä aktiivisempaa otetta hän kaipaa. Mitä enemmän aktori on valmis ottamaan vastuuta omasta kehitymisestään ja lisäämään itseluottamustaan, sitä enemmän mentori toimii taustatukena. Aktorin toiveena on tällöin saada sparrausta ja tukea omille ideoilleen ja ajatuksilleen sekä luoda kontakteja. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22.)

Mentoroitava voi tarvita hyvin eriasteista ohjausta riippuen aihealueesta. Onnistunut ja antoisa mentorointi edellyttää selkeää tavoitteiden määrittämistä ja selkeää odotusten kommunikointia mentorille. Mentoroitava vastaa prosessin käynnistymisestä kontaktoimalla mentorin, esittelemällä itsensä ja sopimalla aloituspalaverin. Hyvin toimivalle mentorointisuhteelle ei ole olemassa ennalta määriteltyä kaavaa. Mentorina voi toimia kuka tahansa alaiselle, kollegalle, tuntemallesi tai ennalta tuntemattomalle ihmiselle. (Geof & Smith 2000, 25.)

Esimiehen ja alaisen välillä on valtahierakia ja tämä voi toimia esteenä mentoroinnin onnistumiselle. Esimiehen vastuuna on hankkia ja pitää kehityskelpoisia alaisia, kun taas samaisten alaisten kehittymisen kannalta saattaisi olla eduksi ohjata heidät hakeutumaan uusiin haasteisiin. Mentorointisuhde on molemminpuolin vapaaehtoinen ja tasa-arvoinen ja eroaa sikäli paljon esimies-alaissuhteesta. Työkulttuuri on muototunut yhä enemmän itseohjautuvaksi ja esimiehen rooli on lähenemässä mentorin roolia. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 31.)

2.5 Aktorin rooli

Mentoroinnissa on ensisijaisesti kysymys aktorista ja hänen tavoitteidensa saavuttamisesta. Hyvän mentoroinnin perusedellytyksenä on aktorin aktiivinen ja vastuullinen ote omasta kehittymisestä ja kasvusta. Aktorin tulee kunnioittaa mentoria ja hänen panostaan, ja aktorin tehtäviin kuuluukin kartoitus omasta tilanteestaan jo heti ensimmäiseen tapaamiseen. Mitä paremmin mentoroitava on valmistautunut mentorointiin, sitä motivoituneempi tämä on ja saa mentoroinnista enemmän irti kuin passiivinen odottavalla kannalla oleva osallistuja. (Kupias & Salo 2014, 122.)

David Clutterbuck kuvaa nelikenttämallin avulla neljä erilaista tilannetta, joihin mentorointi sopii. Tarpeet vaihtelevat riippuen mentoroitavan tilanteesta ja hän voi tarvita eri asioissa eriasteista ohjausta. Mentoroitavan omat lähtökohdat ja valmiudet vaikuttavat siihen, mitä hän mentoroinnilta toivoo. Mikäli mentoroitava toivoo mentoroinnilta yhteistyökumppaneita, esikuvia ja roolimalleja, sitä enemmän tämä on halukas muiden ohjaukseen ja saamaan palautetta. Mitä enemmän mentoroitava haluaa keskittyä oman osaamisen kehittämiseen ja itseluottamuksen kasvattamiseen, sitä enemmän mentori toimii tukena ja kannustaa. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 22.)



Kuvio 2. David Clutterbuckin nelikenttämalli mentoroitavan odotuksista ja käyttäytymisestä. (Juusela, Lillian, Rinne 2000, 22.)

Kirjassaan *Mentorointi 4.0* Kupias ja Salo ovat koonneet yhteen kuusi toimintatapaa aktorin roolia varten, joita noudattamalla varmistetaan, että molemmat aktori ja mentori saavat mentoroinnista parhaan mahdollisen hyödyn. Muistilistan avulla aktorin on helpompi järjestelmällisesti käydä läpi ja tunnistaa omia kehityskohteita, joihin mentoroitava toivoo muutosta ja ohjausta. (Kupias & Salo 2014, 122.)

1. Mentorintisuhteessa saa ja täytyy olla oma itsensä

Se tarkoittaa rehellisyyttä ja sitä, ettei esitä menestyvämpää ja kokeneempaa kuin on. Mentoroinnissa kumpikin osapuoli tulee tasavertaisena kumppanina mukaan. Ongelmista avoimesti keskustelu auttaa hahmottamaan todelliset kehityskohdat. Anna mentorin sparrata ja auttaa ratkaisemaan ongelmat, se lisää itseluottamusta. (Kupias & Salo 2014, 122.)

2. Vastuunottaminen oppimisesta

Sana aktor viittaa aktiivisuuteen ja toimintaan. Omalla toiminnalla, kysymyksillä sekä positiivisella suhtautumisella aktori edesauttaa mentorin kokemuksen ja osaamisen esilletuomista. Vastuu omista valinnoista ja ratkaisuista on aktorilla itsellään. (Kupias & Salo 2014, 122.)

3. Arvostus

Hyvä aktori ilmaisee arvostavansa mentoria ja suhtautuu mentorointisuhteeseen kunnioituksella ja avoimuudella. Kysymysten esittäminen osoittaa arvostusta ja kiinnostuneisuutta mentoria kohtaan. (Kupias & Salo 2014, 122.)

4. Kriittisyys ja palautteen antaminen

Turvallisessa luottamuksen ilmapiirissä on helpompi kyseenalaistaa ja keskustella. Monesti mentori löytää osaamisensa ytimen siinä vaiheessa, kun aktori kyseenalaistaa ja pyytää vastauksia. Kriittisyydelle ja kehittymiselle keskusteluiden pohjalta avautuu mahdollisuus silloin, kun kummankaaan ei tarvitse puolustautua. (Kupias & Salo 2014, 122.)

5. Omat ideat ja unelmat

Mentorointi on mitä soveliaain ympäristö testata aktorin omia ideoita ja työstää niitä. Mentorointi on idearikasta, kun kaksi eri taustan omaavaa ihmistä keskustele työstään. Keskusteluiden kautta voi syntyä aivan uusia ideoita ja mentori voi auttaa tarttumaan niistä kehityskelpoisiin. (Kupias & Salo 2014, 122.)

6. Hyvä keskustelija

Mentoroinnissa tunteet ja tuntemukset ovat hyvää reflektointimateriaalia matkalla kohti parempaa itsetuntemusta. Omat tunteet voivat kertoa jotain olennaista käsiteltävien asioiden luonteesta ja merkityksestä. (Kupias & Salo 2014, 122.)

Luottamus mahdollistaa yhteistyön osaamisen ja tietopääoman jakamisessa. Ihmisten välisiin sidoksiin vaikuttaa erityisesti käyttäytymiseen ja yhteistyöhön vaikuttavia ominaisuuksia kuten kunnioitus, hyväksyntä, identiteetin vahvistuminen, arvostus ja tuki. Luottamus on arvokasta suhdevarantoa, joka mahdollistaa tiedon jakamisen sekä uudistumisen vuorovaikutuksen avulla niin organisaatioissa kuin toimijasuhhteessa.

(Puusa & Reijonen 2011, 136- 139.)

Luottamus mahdollistaa yhteistyön osaamisen ja tietopääoman jakamisessa. Ihmisten välisiin sidoksiin vaikuttaa erityisesti käyttäytymiseen ja yhteistyöhön vaikuttavia ominaisuuksia kuten kunnioitus, hyväksyntä, identiteetin vahvistuminen, arvostus ja tuki. Luottamus on arvokasta suhdevarantoa, joka mahdollistaa tiedon jakamisen sekä uudistumisen vuorovaikutuksen avulla niin organisaatioissa kuin toimijasuhhteissa.

(Puusa & Reijonen 2011, 136- 139.)

Luottamus on psykologinen tila, jossa yksilö ottaa tietoisien riskien haavoittua tilanteessa, jossa hänellä on positiivinen odotus toisen aikomuksista. Laaksosen (2010) tutkimus luottamuksen kehittymisestä tiimissä osoittaa, että luottamuksen syntyminen muistuttaa aaltomaista liikettä kuohuineen ja pärskeyneen. Tutkimuksen mukaan luottamusta voidaan pitää työpaikan toimijasuhhteissa avainasemassa päästä toimijasuhhteissa tiedollisiin, poliittisiin ja taloudellisiin suhdevarantoihin, jotka ovat yksilöiden tai ryhmien hallussa. (Puusa & Reijonen 2011, 121.)

Hyvään vuorovaikutukseen liittyy aina molemminpuoleinen vastuu ottaa puheeksi vaikeiden asioiden. Luottamus mentorin ja aktorin välillä lisää kompetenssia syvempään keskusteluun ja yksilön kehittymiseen. (Puusa & Reijonen 2011, 139.) Nokelainen ja Ruohotie (2003) mukaan yksilön motivaatio, itsetuntemus ja merkityksellisyyden tunne kasvaa hänen luodessa tärkeitä ja merkityksellisiä vuorovaikutussuhhteita. (Leskelä, 2005, 92.)

Yleensä mentori on aktoria vanhempi, jolla on jo pitkä työura ja kokemusta matkanvarrelta. Vaikka mentorille ei aseteta tarkkoja kriteereitä tai testejä tulee kiinnittää huomiota hyviin vuorovaikutustaitoihin. Hyvä mentori herättää luottamusta käytöksellään ja on tarvittaessa vaativa yhteistyökumppani. Hän myös tuntee hyvin itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä pystyy tarvittaessa keskustelemaan myös huonoista kokemuksistaan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 104.)

Mentorin roolia voidaan verrata erinomaiseen urheiluvalmentajaan. Hän osaa lajin perusasiat ja tietää harjoitukset sekä tavat joilla urheilijat oppivat ne. Valmentaja toimii urheilijoiden inspiroijana sekä opettaa miten voitetaan ja hävitään. Kiteytettynä valmentaja auttaa urheilijaa tekemään enemmän kuin mihin hän kuvittelee pystyvänsä. Valmentaminen on vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on jostakin tavoitteesta selviytyminen tämän ihmissuhteen avulla. (Stanley & Clinton 2007, 63-65.)

2.6 Riskit mentoroinnissa

Mentorointiin kuten muuhunkin kehittämiseen sisältyy aina erilaisia riskejä. Näiden tunnistaminen on tärkeää, jotta niihin voidaan varautua oikein. Mentorointisuhde voi epäonnistua, jos mentorin ja aktorin henkilökemiat eivät yksinkertaisesti sovi yhteen, eikä yhteistä juonta tahdo löytyä. Epäonnistumisen syynä voivat myös erilaiset arvot ja niistä syntyvät arvoriidat. Toimimaton henkilökemia voi olla joskus esteenä mentoroinnille, kun aktori ja mentor eivät löydä yhteistä juonta. Yksi selitys voi löytyä erilaisista arvoista. Toisaalta taas tapa katsoa maailmaa ja erilaiset ihmiskäsitykset eivät voi olla vaikuttamatta keskustelun sujuvuuteen. Esimerkiksi tilanne, jossa toinen on sitä mieltä, että viisaus on suotu vain tietyille ja harvoille. Ja toinen taas väittää, että useimmiten ihmiset ovat viisaampia kuin itse tietävät olevansa. Nämä henkilöt ovat väistämättä ristiriidassa keskenään. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 35.)

Tutkimusten mukaan sukupuoli on merkityksensä mentoroinnin tuloksiin. Williams (2001) tutkimukset osoittavat, että saman sukupuolen mentorointisuhteissa aktorit saavat huomattavasti enemmän irti roolimallista eli mentorista kuin eri sukupuolen mentorointisuhteissa. Lahtinen (1993) tutkimusten perusteella mentorointisuhteessa ilmenee enemmän erityislaatuista ongelmia, mikäli mentor ja aktori ovat eri sukupuolta. Käytännönratkaisuna Lahtinen näkee, että mentorin ja aktorin on oltava samaa sukupuolta. (Leskelä 2005, 40.)

Tutkijat (mm. Kram 1985; Carruthers 1993; Scandura 1998) näkevät myös eri sukupuolen riskinä mentorisuhteessa, eivätkä suosittele tällaista mentorointia. Eri sukupuolten välille virittyvä vetovoima nähdään yhdenlaisena riskinä, mutta tutkimustuloksia sen yleisyydestä on vaikea löytää. Lisäksi (Kram 1985) on havainnut sukupuolieron tuovan esteitä erityisesti roolimallin saamiselle, sillä eri sukupuolta olevan mentorin toimenpideehdotukset eivät välttämättä istu aktorille. Noe (1998) tutkimuksen mukaan taas eri sukupuolta olevat mentoriparit hyödynsivät jopa tehokkaammin mentorointia kuin samaa sukupuolta oleva parit. (Leskelä 2005, 40.)

2.7 Mentoroinnin muodot

Mentoroinnin mallit ja muodot vaihtelevat tilanteen ja tarpeen mukaan. Ne voivat olla hyvin erilaisia; tarkasti strukturoituja, suunniteltuja, luonnollisesti eteneviä, muodollisia tai epämuodollisia. Lähtökohtaisesti mallit sovitetaan siihen toimintaympäristöön sopiviksi, jossa niitä toteutetaan.

Monessa mentorimallissa tavoitteena on hiljaisentiedon siirtäminen kokeneelta osaajalta vähemmän kokeneelle tulokkaalle. Kanadalaisen informaatiotutkijan Chun Wei Choon (1998) mukaan piiloinen tai hiljainen tieto voi olla hyvin henkilökohtaista ja siksi vaikeaa jakaa. Hiljaintieto liittyy kokonaisvaltaisesti ihmisen toimintaan, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin. Se pitää sisällään myös kognitiivisia tekijöitä, joiden avulla ihminen hahmottaa, ymmärtää ja käsitteellistää todellisuutta. Nämä ovat ammattitaitoon ja tietotaitoon liittyviä osa-alueita, joista muodostuu hiljainen tieto. On havaittu, että hiljainen tieto on jaettavissa ainoastaan kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja tästä syystä mento-
rointi sopii tiedonsiirtämiseen hyvin. (Isotalo 2010, 28.)

Mentorointisuhteen tavoitteet ja osapuolten odotukset määrittelevät millainen ote on tarkoituksenmukainen. Lisäksi tähän vaikuttavat konteksti ja kansallinen ja tai organisaation yrityskulttuuri, jossa he toimivat. Yhdessä nämä tekijät vaikuttavat mentoroinnin perustyyliin ja sen määrittelemiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014,23.) Joskus asetelma on sellainen, että mentorilla on aktoriin nähden huomattavasti enemmän kokemusta, jolloin mentorointiin liittyy enemmän perehdyttämistä. Silloin kyseessä on enemmänkin ensimmäisen sukupolven eli tiedonsiirtomentorointi tai toisen sukupolven eli opastava mentorointi. Näiden lisäksi erotetaan vielä aktorin ja/tai mentorin kokonaisvaltaiseen kasvuun tähtäävä valmentava ja dialoginen mentorointi. (Kupias & Salo 2014, 140.)

Tiedonsiirtomentorointi

Ensimmäisen sukupolven mentoroinnissa on kyse tiedonsiirrosta. Heikkoutena tässä mentoroinnin muodossa on se, ettei oppiminen ole kovin pysyvää. Mentorin roolina on siirtää osaamistaan ja antaa suoria ohjeita, joita aktori passiivisena vastaanottaa. Aktorin reflektointi ohjeiden soveltumisesta omaan tilanteeseen nähden jää vähemmälle huomiolle eikä hänelle välttämättä synny kuvaa omasta toiminnastaan. (Kupias & Salo 2014, 140.)

Opastava mentorointi

Toisen sukupolven opastava mentorointi sopii etenkin perehdyttämistilanteisiin. Mentorin tehtävänä on opastaa aktoria ja johdattaa hänet oivaltamaan uusia asioita itse. Käytännössä se tarkoittaa keskusteluja, kysymyksiä, kuuntelua, neuvoja ja joskus jopa provosointia. Ideana on, että kun jonkin asian on ymmärtänyt, niin sen muistaakin paremmin. (Kupias & Salo 2014, 140.)

Valmentava mentorointi

Kolmannen sukupolven eli valmentavassa mentoroinnissa on kyse mentorin ja aktorin yhteisestä oppimisesta. Mentori haastaa, kannustaa ja opastaa mentoroitavaa kohti tämän omia päämääriä. Valmentava mentorointi edellyttää, että mentori antaa oman osaamisensa ja kokemuksensa mentoroitavan käyttöön (Kupias & Salo 2014, 140.).

Valmentava mentorointi on oppimissuhde kahden ihmisen välillä, joilla on eritasoinen kokemus. Mentorointi luo synergiaa kahden ihmisen välille, jossa molemmat voivat oppia uutta, saada uusia näkemyksiä ja kasvaa. Oppiminen perustuu tasavertaiseen kumppanuussuhteeseen ja luottamukseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 31.)

Vertais- ja käänteismentorointi

Valmentavassa mentoroinnissa on mahdollisuuksia erilaisille mentorointisuhteen muodoille. Kun mentoroinnissa karsitaan pois aseman ja vallan synnyttämän lieveilmiöt, voi mentorointisuhteen laatu parantua huomattavasti. Samalla yleensä oppimisen laatu paranee. Kun mentori ja mentoroitava tuovat molemmat suhteeseen omat kokemuksensa, joista voi olla hyötyä toiselle. Vertais- ja käänteismentorointi ovat molemmat valmentavan mentoroinnin erityismuotoja ja niiden avulla tehostetaan molemminpuolista oppimista. Kun valmentavaa mentorointia toteutetaan täysin statusvapaasti, kyseessä on silloin joko vertais- tai käänteismentorointi. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 14–15.) Vertaismentorointi on kasvattanut suosiotaan perinteisen mentoroinnin rinnalla, vaikka se ei ole vielä niin laajalle levinnyt kuin perinteinen mentorointi.

Vertaismentoroinnissa esimerkiksi kaksi organisaatiohierarkian samalta tasolta olevaa kollegaa mentoroi toisiaan. Molemmat osapuolet arvostavat toisen antamaa tukea, erilaisia neuvoja ja näkemyksiä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 14–152.)

Käänteismentoroinnissa osapuolet ovat organisaation eri tasoilta siten, että kokemattomampi henkilö ottaa mentorin roolin. Käänteismentorointia käytetään esimerkiksi silloin, kun johdon halutaan näkevän organisaation arkea hierarkian alemmalla tasolla toimivien työntekijöiden silmin. Käänteismentoroinnissa on tapana sivuuttaa se asia, kuka on mentori ja kuka mentoroitava, sillä pääasia on molemminpuolinen oppiminen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 14–152.)

Kehittyäkseen näillä kaikilla osa-alueilla aktorin tulee tarkastella omaa tapaansa ajatella ja toimia. Tähän sopii parhaiten itsereflektointi. Mentorin tehtävä on valmentaa aktoria ja auttaa tätä löytämään itse ratkaisut ongelmiinsa. Oikeanlaisilla kysymyksillä mentori auttaa aktoria jäsentämään toiveitaan, arvojaan, ajatteluaan ja ratkaisujaan. Hyvä mentori auttaa aktoria löytämään voimavarat omasta itsestään. (Kupias & Salo 2014, 140.) Valmentavan mentoroinnin päämäärät pohjautuvat aktorin tavoitteisiin ja mentori toimii näiden pohjalta. Mentori ohjaa ja vahvistaa toimintakykyä, ammattiosaamista sekä psykologista ymmärrystä omasta toiminnasta. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 28.)

3 Mentorointiprosessi

Mentorointi on kehittämisen ja kehittymisen menetelmä. Se on usein osa laajempaa kokonaisuutta ja henkilöstön kehittämisstrategiaa. Mentorointi nähdään keinona lisätä organisaation tehokkuutta yhdessä muiden kehittämistoimenpiteiden kanssa. Mentoroinnille asetetaan erilaisia tavoitteita liittyen henkilöstön henkisen pääoman hyödyntämiseen. Henkilökunnan kehittämiseen liittyvät tavoitteet voivat olla esimerkiksi piilossa olevan potentiaalin löytäminen ja hyödyntäminen, vuorovaikutuksen laajentaminen ja monipuolistaminen. Mentoroinnilla voidaan myös karsia koulutuskustannuksia työssä oppimisen mallia hyödyntämällä. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 41.) Mentorointilla on monia muotoja ja se voi olla spontaania tai vapaamuotoista, epämuodollista, ohjattua tai suunniteltua. Luonnollisesta toiminnasta tulee menetelmä, kun sille määritellään tavoitteet.

Mentoroinnin järjestämisestä voi vastata moni taho ja se voi olla ensisijaisesti organisaation tai yksilön tavoitteita edistävää. Menetelmänä se voi olla materilistista (tietoista urapolulla etenemistä, kovempaa tulotasoa tavoittelevaa) tai enemmän yksilön henkistä kasvua edistävää (ajattelun ja oman toiminnan ymmärtämisen lisääntymiseen). (Leskelä 2005, 27)

Mentoroinnin tarpeet ja lähtökohdat voivat vaihdella hyvinkin paljon organisaatiosta toiseen. Mentoroinnin järjestäjän yksi tärkeimpiä tehtäviä on selvittää mihin tarpeeseen mentorointia sovelletaan. Mitä selkeämmin järjestävän tahon tavoitteet ovat selvillä, sitä helpompaa toteutus on organisoida. Mentorointiohjelmassa pitää olla väljyyttä ja tilaa mentorin ja aktorin omille tavoitteille, johon perustuu koko mentoroinnin idea. Muuten osapuolet saattavat tulla liian erilaisin odotuksin mentorointiin ja näiden yhteensovittaminen voi olla lähes mahdotonta. (Kupias & Salo 2014, 64.)

Organisaatio, joka käynnistää mentorointiohjelman, asettaa sille omia tarpeitaan vastaavat tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat kuitenkin yleensä vain suuntaa-antavat ja aktorit ja mentorit määrittelevät omat tavoitteensa mentoroinnin alkuvaiheessa. Joskus mentorointiin ryhdytään suoraan ilman perusteellista keskustelua osapuolten tavoitteista, jolloin oletetaan omien tavoitteiden olevan toisenkin tavoitteita. Tämä johtaa siihen, että punainen lanka puuttuu ja mentorointi ajautuu pelkäksi jutusteluksi. (Kupias & Salo 2014, 136–137.)

Mentoriparin vähäinen tapaamismäärä voi olla merkki siitä, ettei yhteistä tavoitetta löytenyt. Tavoitteen puuttumisen myötä keskustelu on todennäköisesti näivettynyt päämäärättömäksi jutusteluksi, eikä sitä jaksa montaa kertaa peräkkäin. Aktorilähtöisissä mentorointitilanteissa aktorin tarpeet ja tavoitteet ovat keskiössä. Aktori on vastuussa käsiteltävien teemojen esille tuomisesta. Toisinaan aktorit eivät osaa määritellä selkeästi, mitä toivovat ja haluavat. Mentori voi tällöin myös itse ehdottaa eri teemoja, mutta hän ei ole valinnasta vastuussa. (Kupias & Salo 2014, 136–137.) Scandura ja Williams (2001) tutkimuksen mukaan mitä aktiivisemmin ja enemmän mentori osallistuu mentorointisuhteen käynnistämiseen, sitä enemmän aktorin on mahdollisuus saada hyötyjä mentoroinnista. (Leskelä 2005, 37.)

3.1 Valmentavat työkalut kirkastavat tavoitteet

Valmentava mentorointi toimii eräänlaisena katalysaattorina ja käynnistää ajatteluprosessin joka auttaa aktoria löytämään ratkaisuja itsestään. Valmentavassa mentoroinnissa mentori auttaa aktoria vähän tai jos ollenkaan omien tavoitteiden asettamisessa ja auttaa tätä saavuttamaan ne. Tavoitteiden määrittelyn apuna voi käyttää useita erilaisia työkaluja apuna. Tavoitteiden määrittelyyn tulee paneutua huolella, sillä se ne ovat onnistuneen mentoroinnin pohja. Tavoitteiden kirkastamiseen voi käyttää monenlaisia karitoitustyökaluja apuna. (Kupias & Salo 2014, 196–197.)

Scandura ja Williams (2001;1992) jakavat mentoroinnin funktiot kolmeen eri osa-alueeseen tutkimustulosten perusteella. Ensimmäinen liittyy ammatilliseen tukeen, joita ovat esimerkiksi informaation jakaminen ja muissa ammatillisissa asioissa auttaminen. Toinen funktio liittyy aktorin saamaan psykososiaaliseen tukeen. Mentoroimalla aktorin ammatillista kasvua tuetaan keskustelemalla tämän henkilökohtaisista asioista ja ongelmista. Tavoitteena on voimaantuminen ja itsetunnon vahvistaminen. Kolmantena funktiona nähdään roolimalliin liittyvät tekijät. Aktori yleensä arvostaa mentoria ja ottaa vaikutteita tämän käyttäytymisestä tai omaksuu muita asioita häneltä. (Leskelä 2005, 36.)

3.2 Mentoritapaamiset

Ensimmäisen mentorointitapaamisen tavoitteena on luoda hyvät suhteet ja saada aikaan yhteisymmärrys mentorointisuhteen tavoitteista. Tapaaminen on suositeltavaa järjestää paikassa, jossa molemmat tuntevat olonsa mukavaksi ja rennoksi. Lähtökohtaisesti molemmista on tunnettava, että he voivat työskennellä yhdessä ja oppia toisiltaan. Jos tuntuu siltä, että henkilökemiat eivät kohtaa, on molemmilla vastuu nostaa aihe esiin. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 183.)

Ensimmäisessä tapaamisessa perusta alkaa rakentua hyvin kysymysten ja keskustelun pohjalta. Sovitaan missä tavataan ja miten pitkään. Selvitetään mitä osapuolet haluavat tietää toisistaan. Sosiaaliset tekijät; urahistoria, merkittävät elämänvaiheet ja mielenkiinnon kohteet työn ulkopuolella. Uratavoitteet; mistä pidät ja mistä et pidä kyseisellä toimialalla, missä haluat olla viiden vuoden kuluttua ja mitkä ovat parhaat saavutuksesi ja suurimmat epäonnistumisesi.

Kehitystavoitteet; oppimispolku tähän mennessä ja visio tulevaisuudesta, missä asioissa mentoroitava haluaa kehittyä ja missä asioissa mentoroitava tarvitsee apua ja tukea. Lopuksi on hyvä keskustella siitä, mitä odotuksia mentorilla ja aktorilla on toistensa suhteen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 183.)

3.3 Selkeät yhteiset pelisäännöt

Onnistuneen mentorointisuhteen kannalta on tärkeää tehdä pelisäännöt selviksi. Mentoroinnin eettiset ohjeet tukevat mentorointiprosessia sen eri vaiheissa. Mentorointiparin on suotavaa keskustella luottamukseen liittyvistä asioista ja mentorin on noudatettava voimassaolevaa luottamuksellisuuden sopimusta mentoroitavan kanssa. Mentori ei myöskään saa ilman lupaa tunkeutua sellaisille alueille, jotka mentoroitava haluaa pitää yksityisinä. Mentoriparin tulee olla avoimia ja rehellisiä toisilleen. Mentorin ja mentoroitavan tulee kunnioittaa toistensa aikaa ja varmistaa, ettei kumpikaan vaadi mentorointisuhteelta mahdottomia. Mentoroitavalla on vastuu mentorointisuhteen hallinnasta ja mentorin tulisi valtuuttaa hänet siihen. Mentori ja mentoroitava ovat kumpikin vastuussa suhteen kitkattomasta päättämisestä, kun se on saavuttanut tavoitteensa. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 177.)

3.4 Mentorointisopimus

Mentorointisopimuksen tarkoituksena on selkiyttää kummankin osapuolen roolit ja odotukset. Sopimus toimii myös raameina tavoitteille ja pelisäännöille, jotta yhteistoiminnassa päästäisiin hedelmälliseen työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 205.) Sopimuspaperia tärkeämpää on aina se, että molemmat osapuolet keskustelevat suhteen tavoitteista, omista odotuksista toista kohtaan ja miten he aikovat toimia mentorointisuhteessa. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 178.)

3.5 Oman kokemuksen reflektointi

Reflektointi tarkoittaa kykyä tarkastella aiempia kokemuksia, taitoa ymmärtämään mitä on tapahtunut sekä, mitä se merkitsee suhteessa pidempiaikaisiin päämääriin. (Mattila 2011, 141.) Mentorointi edellyttää tietynlaisen etäisyyden ottamista omaan itseensä sekä kykyä reflektoida asioita. Mentointi jo itsessään kehittää reflektointitaitoja merkittävästi.

Mentorointi lisää myös kykyä kuunnella ja vaikuttaa toisiin myönteisellä tavalla. Sen positiiviset vaikutukset heijastuvat myös muille elämän osa-alueille ja sen avulla opitaan taito hallita ja eritellä työtä sekä elämää systemaattisemmin. Mentorointi vahvistaa myös sisäisen havaitsemisen taitoa. Näitä hyötyjä on kolmenlaisia. Ensinnäkin ajattelun laatu ja tehokkuus, jolloin pystymme paremmin valitsemaan oikeat huomion kohteet sekä myös pitämään fokuksemme niissä. Toinen hyöty liittyy tietoisuuden kenttään ja rauhoittumiseen, sillä tämän osa-alueen tasaantuminen rauhoittaa meitä psyykkisesti ja fyysisesti, joilloin voimme paremmin säilyttää energiatasomme. Asiantuntijoiden mukaan jos kehitämme havaitsemista pidemmälle, tietoisien läsnäolon suuntaan, on seurauksena hyvinvointia tukevia vaikutuksia kuten parempi stressinsietokyky. Kolmantena hyötynä on vuorovaikutuksen laadun parantuminen vahvistuneen läsnäolon seurauksena. Läsnäolokyvyn parantuessa tapahtuu yleensä edistystä, siten että ymmärtää toisen henkilön tunnetilaa ja aikomuksia paremmin. (Kupias & Salo 2014, 222–225.)

3.6 Mentoroinnin päättäminen

Henkilökohtaiseen kasvuun tai kykyyn toteuttaa omia lahjojaan liittyy usein vastoinikäymisten kohtaamista. Selviytyminen näistä vastoinikäymisistä edellyttää sisäisten vahvuuksien kaivamista esille. Sisäiset resurssit, jotka auttavat yksilöä uudistumaan löytyvät yleensä juuri silloin, kun tämä on kaikkein masentuneimmillaan ja lyödyin. Traumoista ja vastoinikäymisistä kasvamista on tutkittu paljon (Emmons, Colby & Kaiser, 1998; Ickovics & Park, 1998; Tedeschi, Park & Calhoun, 1998). On havaittu, että itsensä laajentaminen haasteiden kautta kuvaa ihmisen kykyä selvitä ja menestyä ylivoimaisista esteistä huolimatta. (Aspinwall & Staudinger 2006, 286.)

Gottman, Katz & Hooven (1996) laadukasta elämää ei saavuteta pakenemalla vastoinikäymisiä ja elämässä eteentulevia kielteisiä asioita, vaan vastoinikäymisten tehokkaalla kohtaamisella sekä näistä syntyvillä teoilla ja reaktioilla. Nämä syventävät itsetuntemusta ja merkitystä laajentaen henkilökohtaista tehokkuutta. (Aspinwall & Staudinger 2006, 286.)

Kirjassaan Ihmismielen vahvuuksien psykologia Aspinwall & Staudinger toteavat että, viimeisen vuosikymmenen aikana empiirisen tutkimuksen kohteena ollut hyvinvoinnin erilaiset komponentit nostavat esiin tärkeän oivalluksen elämästä; hyvinvointi syntyy nimenomaan elämän haasteiden, vastoinikäymisten ja vaatimusten aktiivisesta kohtaamisesta eikä tasaisen autuaasta matkasta. Ne ihmiset, jotka haluavat edistää

ymmärrystään ihmisen vahvuuksista, on tunnistettava tämä tuskan ja mielihyvän välinen dynamikka. Ihmisen hyvinvoinnissa on kyse näiden kahden tekijän yhdistämisestä. (Aspinwall & Staudinger 2006, 286.)

Ympäristöjen sosiaalisilla ominaisuuksilla saattaa olla myönteisiä vaikutuksia hyvinvointiin. Tietyt esineet tai paikat saattavat edustaa henkilökohtaiseen tai ryhmäidentiteettiin liittyviä merkityksiä (Cooper, 1974; Firey, 1945; Rochberg-Halton & Csikszentmihalyi 1981). Nämä erilaiset symbolit ja merkitykset takaavat ihmisen kiintymyksen ja vahvistavat heidän yhteisöön kuulumisen tunnettaan. (Aspinwall & Staudinger 2006, 286.)

Toinen tutkimuksen tulos osoittaa, että henkilöt, jotka osallistuvat erilaisiin sosiaalisiin ympäristöihin kuten esimerkiksi urheiluseurat, erilaiset klubit ja seurakunnat, rohkaistuvat osallistumaan itseluottamusta lisääviin sisäisiin johtoroleihin. Matalampi kynnys syntyy kun rooleihin on vähemmän pyrkijöitä, sen koetaan toivottavan jäsenet enemmän tervetulleiksi ja tukevan heitä. (Aspinwall & Staudinger 2006, 286.)

Useat tutkimukset (Berkman & Syme, 1997; Cohen, Underwood & Cottlieb, 2000; Putnam, 2000) ovat osoittaneet, että ystävyysverkostojen tarjoama sosiaalinen pääoma ja tuki vaikuttavat positiivisesti ihmisen hyvinvointiin. Ihmisten keskinäinen luottamus verkostoon sekä osallistumisen määrä yhteisiin toimintoihin indikoi suoraan korkeaan emotionaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin tasoon. (Aspinwall, Staudinger 2006, 340.)

4 Mielentaitojen kehittäminen osana henkilökohtaista kasvua

Tutkimusten mukaan ajattelutaitojen ja tunnemaailman kehittyminen parantaa johtajien päätöksentekokykyä (Bushe & Gibbs, 1990; Givens, 1985; Merron, 1986) sekä syventää kommunikaatio ja vuorovaikutustaitoja. Mielentaitojen kehittyminen vaikuttaa myönteisesti yritysjohtajien kykyyn viedä läpi onnistuneesti muutoshankkeita (Rooke & Torbert, 1998) sekä parantaa kykyä toimia haasteellisissa tilanteissa. Mielentaitojen kehittyminen lisää yksilön resilienssiä eli joustavuutta ja palautusmistaitoa vaikeista tilanteista selviytymiseen. Kiireisessä ympäristössä toimiminen ja monen asian hoitaminen edellyttävät monen mukanaoloa. Silloin ammatillisen osaamisen lisäksi joustavat dialogiset taidot kasvattavat onnistumisen ja menestymisen todennäköisyyttä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 87.)

Mielentaidot muodostuvat ajattelukyvystä, joka on taitoa hahmottaa monimutkaisia ilmiöitä mustavalkoisten näkemysten sijaan. Tunnetaidot ovat kompetenssia tiedostaa tunteita, vaikuttaa tunnetiloihin sekä ohjata omaa käyttäytymistä. Mielentaitojen kehittymisen edellyttää reflektiota eli taitoa tunnistaa omia ajatuksiaan, tunteitaan sekä arvioida niitä ulkopuolisen silmin. Reflektointi on tärkeä itsensäkehittämisen tapa ja sen avulla on mahdollista havainnoida omaa toimintaansa sekä asettaa itselleen kehittymistehtäviä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 88.)

Oppiminen ja avoimuus kehittymiseen ovat yksi keskeisimpiä kilpailukykyä ennakoivia tekijöitä. Perinteisesti on puhuttu osaamisen johtamisesta, dynaamisemmin sanottuna puhutaan oppimisen johtamisesta. Osaaminen on lopputulos, joka syntyy oppimisen tuotteena. Yrityksen tärkein voimavara on sen henkinen pääoma, joka syntyy kaavalla kun osaaminen kerrotaan sitoutumisella. (Manka 2006, 109.)

Kestävää kilpailuetua ei saavuteta toistamalla samoja rutiineja, vaan uudistumalla. Kaaoksessa piilee aina uudistumisen mahdollisuus, se pistää ihmiset ja työyhteisöt liikkeelle. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkistaa jumiutuneita ajattelutapoja tavalla, johon emme normaalioloissa pysty. Monesti olemme niin yksilöinä kuin työyhteisöinä hyytyneet mukavuustasoillemme, ettemme tunne edes tarvetta muutokseen, vaikka voisimme pahoin. Vanhat ja tiedostamattomat toimintamallit ovat yleensä suurin uudistumisen este. Olemme menneisyytemme vankeja ja jotta voisimme nähdä, on katsottava uudesta näkökulmasta eli reflektoitava. (Manka 2006, 282–283.)

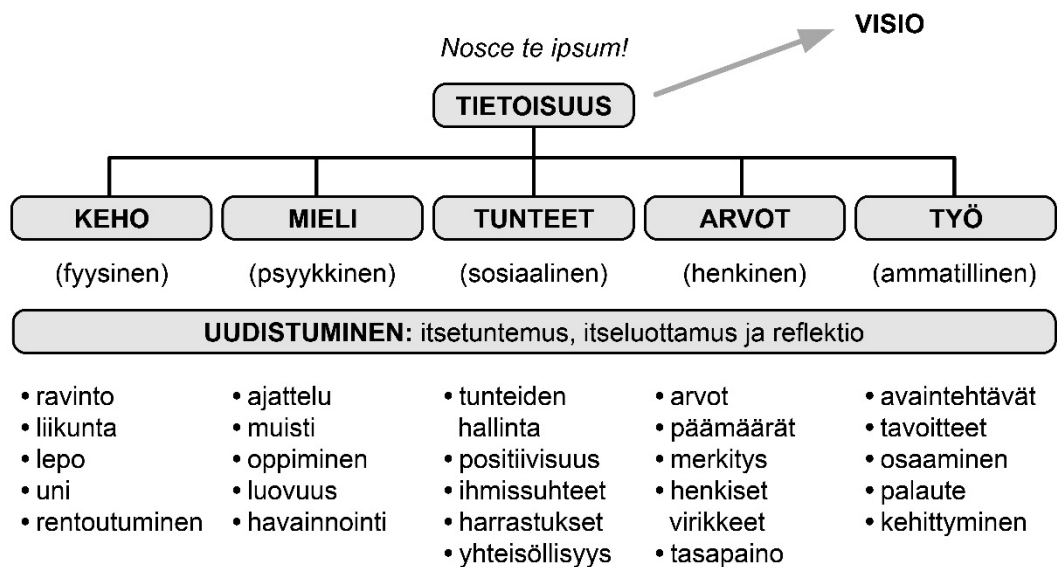
Ruohotie pitää ihanteena, että yksilön kehittyminen ja kasvuprosessi jatkuvat läpi työuran. Ihannetapauksessa yksilö kokee, että hänellä on työssään avoimet mahdollisuudet kehittyä ja työtehtävät ja – paikat ovat kannaltaan jatkuva ura, jonka hän kokee noususuhdanteisena tai vähintään laajenevana. Ruohotien mukaan käytäntö on kuitenkin osoittanut, että kasvuprosessi katkeaa todennäköisesti jossain vaiheessa. Tämän seurauksena motivaatio laskee, työ menettää merkityksensä ja tehtävien hoito muuttuu toistuviksi rutiineiksi. (Ruohotie 1998, 63.)

Mankan (2000) mukaan tärkeitä työelämässä selviytymiseen liittyviä ominaisuuksia ovat oppimisen halu eli kasvumotivaatio, ammatillinen osaaminen sekä sitoutuminen työhön ja organisaatioon. Ammatilliseen kasvuun sisältyy pyrkimys syvempään itsetuntemukseen ja henkiseen vahvistumiseen, joihin liittyy sisäisen tyydytyksen ja välittämisen tuntemuksia.

Mankan mukaan itseohjautuva ja elämänsä ohjaksissa oleva ihminen osaa kyseenalaistaa asioita, osallistuu keskusteluun ja haluaa osaltaan vaikuttaa ympäristöönsä. (Leskelä 2005, 63.)

4.1 Itsensä johtaminen

Filosofian tohtori ja henkilöstöjohtamisen ammattilainen Pentti Sydänmaalakka käyttää koulutuksissa ja kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen Oy Minä Ab – mallia. Malli perustuu eri filosofioista ammennettuihin ideologioihin itsehallinnan opeista, nykypsykologiaan sekä tietoisuustutkimukseen. Itsensä johtaminen on tavoitteellista mielen ja kehon hallintaa. Voidaakseen johtaa itseään, täytyy tuntea itsensä. Oy Minä Ab – mallissa ihmisen tietoisuus on jaettu viiteen eri osa-alueeseen. (Sydänmaalakka 2008, 29.)



Kuvio 3. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio. (Sydänmaalakka 2008, 29.)

Jokainen meistä on yrityksensä eli Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja. Se kuinka hyvin yrityksemme menestyy, perustuu siihen, kuinka hyvin osaamme johtaa tätä kokonaisuutta. Onko yrityksemme menestyvä ja hyvässä kunnossa, selvitystilassa tai mahdollisesti ajautumassa jopa konkurssiin? Oy Minä Ab:n kokonaisuuden muodostavat; kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osiot. (Sydänmaalakka 2008, 29.)

Kehon osasto hoitaa fyysisiä toimintoja kuten syöminen, liikkuminen, lepääminen, nukkuminen ja rentoutuminen. Kehon osasto on ihmisen mielen temppeli ja hyvinvoinnin lähtökohta. Kehotietoisuuden kehittäminen on erittäin tärkeää vaikka emme aina tiedosta sen merkitystä, mutta tilanne on toinen, kun sairastumme. (Sydänmaalakka 2008, 30.)

Psyyken eli mielen osastolla on ihmisen pitkälle kehittyneitä ominaisuuksia kuten ajattelevinen, oppiminen, muistaminen ja havaitseminen. Ihmisen tietoisuus alkaa kehittyä mielessä. Tietoisuutta on minätietoisuus, havaintotietoisuus ja kuvitteellinen tietoisuus. Mielen osastolla on myös oma persoonamme eli egomme. Psyyken ominaisuuksista kehittynein ominaisuus lienee luovuus. Oman mielen tunteminen ja hallinta on perusta tietoiselle itsensä johtamiselle. (Sydänmaalakka 2008, 31)

Tunneosastolla käsitellään sosiaalisia ja emotionaalisia asioita. Tämä osasto on tärkeä, jotta pystymme toimimaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja ymmärrämme heitä sekä rakentamaan hyviä ihmissuhteita. Tunneosasto on todella tärkeä jo siitäkin syystä, että tunteet ovat ihmiselle elämän energiaa ja ne saavat meidät liikkeelle. Tunneosastolla syntyy myös konflikteja, sillä tunteet voivat olla ristiriitaisia tai yllättävän aiheita. Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi sekä niiden hallinnan kehittäminen on tärkeää. Omien tunteiden hallinta on avain menestyksekkääseen itsensä johtamiseen. (Sydänmaalakka 2008, 31)

Arvot osastolla hoidetaan henkisiä toimintoja. Tässä yhteydessä henkisyydellä tarkoitetaan konkreettisesti ihmisen tarvetta kokea eheyttä ja yhteyttä. Meillä jokaisella on omat arvot ja periaatteet jotka ohjaavat valintojamme. Arvoilla on siten tärkeä rooli yksilön elämän kannalta. On tärkeää aika ajoin pysähtyä miettimään mitä ne omat arvot ovat ja miettiä toimiiko niiden mukaan. (Sydänmaalakka 2008, 31.)

Neljä osastoa yhdessä muodostavat itsensäjohtamisen perusosan. Näiden lisäksi Sydänmaalakka on halunnut ottaa mukaan vielä yhden. Viides osasto on työosasto, jolla hoidetaan ammatillisia toimintoja kuten palkkatyötä sekä kaikkea muuta työtä jota teemme. Ammatillinen hyvä kunto muodostuu selkeistä työtehtävistä, riittävästä osaamisesta ja tavoitteista sekä kehittävästä palautteesta. Hyvä ammatillinen kunto näkyy myös tasapainona työroolin ja muun elämän kesken. Tutkimustulokset osoittavat, että työuupumisella ja hyvällä itsensä johtamisella on selkeä yhteys ja mitä parempi ammatillinen kunto, sitä pienempi on yksilön riski sairastua työuupumukseen. (Sydänmaalakka 2008, 31.)

Oy Minä Ab-malli muodostuu viidestä eri osastosta, eikä näistä yksikään voi olla yrityksemme ”toimitusjohtaja” yksin. Toimitusjohtajana toimii tietoisuus eli ydinminämme tai omatuntomme, joka ohjaa kokonaisuutta. Itsensä johtaminen on jatkuva itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi. Itsereflektointi on itsetutkiskelua ja oman ajattelutavan muuttamista tietoisuuden tasolla. Sitä harjoittamalla pyritään ohjaamaan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja. (Sydänmaalakka 2008, 32–33.)

Jokainen meistä voi oppia johtamaan itseään paremmin. Se ei ole vain synnynäinen ominaisuus vaan taito, jonka jokainen voi oppia. Jokainen meistä harjoittaa itsensä johtamista jollain tasolla, mutta kaikilla se ei ole riittävän tavoitteellista, eivätkä kaikki ole siinä yhtä kyvykkäitä. Ympäristö jossa elämme muokkaa tapaamme ajatella, tuntea ja toimia. Itsensä johtaminen on näiden tunteiden ja tahdon johtamista. Osa ihmisen kyvyistä on opittuja ja siksi niitä on helpompi muuttaa. Osaan niistä vaikuttaa vahvemmin perimä ja siten niitä on vaikeampi muuttaa. (Salmimies 2008, 24–25.)

4.2 Reflektointi oppimisen edellytyksenä

Jo antiikin Kreikassa Sokrates korosti reflektoinnin merkitystä sekä miellekkään elämän että oppimisen kannalta. Ilman oman ajattelun ja tapahtumien reflektointia emme voi oppia kokemuksistamme. Reflektointia on pyrkiä ymmärtämään mitä sinulle on tapahtunut ja mitä se merkitsee suhteessa omiin päämääriin. Palaute auttaa refleктоimaan, joten etsi muiden ihmisten palautetta ja kuuntele tarkkaan mitä he sanovat. Toinen viisaus liittyy voimavarojen hyödyntämiseen. Se tarkoittaa huomion keskittämistä omiin vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen joka tilanteessa. Gardnerin mukaan ei kannata jäädä murehtimaan omia heikkouksiaan vaan keskittyä ainoastaan vahvuuksiin. Pelkästään tämän oivaltaminen ja hyödyntäminen luo yhden yllä mainituista kolmesta menestyskijästä. Kolmantena viisautena on näkökulman vaihtamisen taito. (Mattila 2011, 141.)

Harvardin yliopiston kasvatustieteen professori Howard Gardner on tutkinut kuuluisien ja menestyneiden henkilöiden elämää perehtymällä heidän elämänkertoihinsa. Kuuluisia henkilöitä, jotka olivat mukana tutkimuksessa on muun muassa A. Mozart, S. Freud, W. Woolf ja M. Gandhi. Tutkimuksellaan hän halusi selvittää, mikä tekijä on avain menestymiseen näiden henkilöiden taustalla. Tutkimuksessa nousi esiin kyky hyödyntää omia voimavaroja, vahvoja puoliaan ja kääntää vastoinkäymiset voitokseen eikä niinkään synnynäinen lahjakkuus.

Gardner kiteyttää nämä kolme menestystekijää reflektoinniksi, voimavarojen hyödyntämiseksi ja näkökulman vaihtamisen taidoiksi. Näitä taitoja voi jokainen meistä kehittää ja hyödyntää omassa elämässään (Mattila 2011, 140–141.)

Opettele näkemään elämässä vastaantulevat haasteet ja epäonnistumiset mahdollisuutena oppia niistä jotakin. Positiivisessa valossa saat niistä kaiken sen mitä niistä on opittavissa. Kyky käsitellä vastoinkäymisiä ja kääntää ne kokemukset elämässä omaksi hyödyksi vahvistaa itsetuntoasi ja auttaa kohtaamaan elämän itsevarmasti ja tehokkaasti. (Mattila 2011, 141.)

Perinteinen mentorointi ja coaching pitävät mielentaidot nykyisellään. Tämä johtuu siitä, että niiden kehittyminen suljetaan pois työskentelystä. Todellisuudessa mielentaitojen kehittyminen tapahtuu aina vain silloin, kun ollaan suhteessa toiseen ihmiseen. Suhde ja sen hyödyntäminen on koko kehityksen lähtökohta ja keskeinen työkalu. Valmentava mentorointi mahdollistaa uusien näkökulmien ja ajattelutapojen löytämisen. Mielentaitojen keskeinen työväline on itsereflektointi ja mitä enemmän mentoroitava pystyy ”ihmettelemään asioita” ja ihmisten toimintaa, sitä nopeampaa hänen kehittymisensä on. Kun ihminen jumiutuu jostain syystä toiminnassaan, ratkaisuja haetaan useimmiten samojen ajatusmallien sisältä. Yksilön mielentaitojen kehittyminen lähtee refleктоimalla ja vain vuorovaikutuksessa toiseen ihmiseen. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 97–98.)

Leskelän (2005) väitöskirjan mukaan reflektion tuloksena vahvistuivat myös aktoreiden mielentaidot ja kyky ajatella asioita useista eri näkökulmista. Lisäksi vahvistui muutoksenhallinnan tunne. Vaikutuksina aktorit kuvailivat voimistunutta vastaanottavaisuuden ja rohkeuden lisääntymisenä sekä nopeampana päätöksentekokykynä. Suhtautuminen muutokseen koettiin myös positiivisemmin ja muutosvastarinta oli siten pienentynyt. Eräs mentoroinnissa mukana ollut kuvaa muutosprosessiaan seuraavasti; ”siin kysyttiin sitä toimintakykyä muutokses..kyl mä uskon et se tuli täst (mentoroinnista) niinko yhtenä suurenaki hyötynä”. Toinen kuvaa kokemustaan seuraavasti, ”muutoksia on nyt paljon helpompi vastaanottaa”. (Leskelä 2005, 102.)

Myös USA: armeija on hyödyntänyt toiminnasta oppimista reflektion muodossa noin neljäkymmentä vuotta. Tavoitteena on tukea ajattelun kehittymistä. Armeijan käyttämät

reflektiokysymykset sopivat oikein hyvin käytettäväksi mentorointiin. Mielentaitojen taso ei korreloi kuitenkaan suhteessa ikään. Iän karttuessa mielentaidot eivät automaattisesti lisäännä, vaikka kokemus kasvaa. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 98–99.)

Armeijan käyttämät reflektiokysymykset:

Mitä piti tapahtua? mitä oletit tapahtuvan?

Mitä todellisuudessa tapahtui?

Mitkä olivat myönteiset ja mitkä kielteisesti vaikuttavia tekijöitä?

Mitä opimme tästä ja miten voimme toimia paremmin ensi kerralla?

Ammatillista kehittymistä koskevissa useissa tutkimuksissa korostetaan reflektoinnin merkitystä, oman toiminnan ja tiedonkäsittelyn kautta. Vastaavasti joissakin tutkimuksissa selvitetään, millaisia vaikutuksia ammattilaisten tiedolla ja toiminnalla on suhteessa muihin ihmisiin. (Hiljainen tieto 2008, 38) Pekka Ruohotien mukaan itsereflektio yhdessä kehittämishalun kanssa luo yksilölle käsityksen siitä, millaiseksi hänen pitäisi tulla. Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii vahvaa ammattispesifiä osaamista ja itsesääätelytaitoja. Yksilön kasvu noviisista asiantuntijaksi näkyy erityisesti itsereflektion hyödyntämisenä, ajattelun ja toimintavalmiuksien kehittymisenä ja kokonaisvaltaisena persoonallisuuden kasvuna. (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 17.)

4.3 Elämänhallinta

Elämänhallinnan eli koherenssin tunteen kautta syntyy mielenrauha ja tasapaino. Koherenssi on yhteydessä stressinhallintakykyyn ja siihen miten koet ympärilläsi tapahtuvat muutokset. Vahva koherenssi tarkoittaa yksilön kykyä nähdä ympäristössä tapahtuvat muutokset hallittavina ja mielekkäinä. Tutkimukset osoittavat, että ihmiset, joilla on vahva koherenssi, on myös hyvä työkyky ja he kokevat vähemmän työuupumusta. He pitävät huolta terveydestään kokonaisvaltaisesti. Koherenssilla on siis selkeä yhteys terveyteen. Puhutaan kokonaiskuntoisuudesta, joka syntyy kun elämän eri osa-alueet ovat tasapainossa. (Salmimies 2008, 59–60.)

Israelilaisen terveyssosiologin Aaron Antonovskyn mukaan terveytemme tukipilarit koostuvat monesta eri tekijästä. Fyysinen ja psyykinen terveys kulkee käsi kädessä; jos toinen näistä voi huonosti se heijastuu väkisin toiseen puoleen.

Epätasapaino psyyken ja fyysisen terveytemme välillä johtaa lopulta elämän laadun laskuun. Koherenssiteoria on terveydenmalli eli salutogeneettinen terveystäsitys. Keskeistä tässä mallissa on ihmisen selviytyminen tai murtuminen stressaavasta tilanteesta. Antonovsky on tutkinut erityisesti mikä on se voimavara, jolla ihminen selviytyy elämässä vastoinkäymisiltä murtumatta. Hän nimeää sen koherenssin tunteeksi, joka liitetään usein elämänhallintaan terveyttä edistävänä tekijänä. (Räsänen 2006, 47–48.)

Koherenssin tunne kuvaa ihmisen tavoitteellisuutta sekä luottamista omiin kykyihin. Se vahvistaa itsetuntoa, optimismia, toiveikkuutta ja luottamusta siihen, että asiat järjestyvät parhain päin. Koherenssin tunteen synonyymina käytetään joskus elämänhallinnan tunnetta. Tutkimukset osoittavat, että koherenssin tunne kasvaa ja vaihtelee läpi elämän. Siihen vaikuttavat ympäristössä tapahtuvat muutokset joko heikentävästi tai vahvistavasti sekä tapamme suhtautua kohdallemme sattuneisiin kokemuksiin. Stressitutkija Aaron Antonovsky mukaan ihmisillä on sisäisiä rakentavia voimavaroja, joiden pohjalta he reagoivat stressiin ja vaikeisiin tilanteisiin joko selviytymällä, sopeutumalla tai menettäen otteen itsestään. Antonovsky nimesi nämä kolme eri ulottuvuutta koherenssin tunteeksi. (Manka 2006, 165–166.)

- ymmärrettävyys; missä määrin elämä tuntuu käsitettävältä ja on ennakoitavissa. Esimerkiksi työelämässä mahdollisuus työn suunnitteluun auttaa ennakoimaan tulevaa. Työnantajan niukka tiedonanto työntekijälle taas heikentää mahdollisuuksia tulevan ymmärrettävyydelle. Tätä kutsutaan tiedolliseksi ulottuvuudeksi.
- hallittavuus; miten ihminen kokee itsellään olevan keinoja käsitellä stressiä. Ihminen kokee ympäristön muutokset hallittavina, mikäli hänellä on luottamusta siihen, että pystyy itse vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Tätä kutsutaan myös välineelliseksi ulottuvuudeksi.
- merkityksellisyys; tarjoaako työ tai elämä yleensä ihmiselle tunteen olevansa tarpeellinen. Merkityksellisyys ja mielekkyys muodostavat yhdessä koherenssin motivationaalisen ulottuvuuden; hänellä pitää olla syy ja motivaationäkökulma tehdä jotakin sekä tuntea emotionaalista mielekkyyttä.

Koherenssin tunne perustuu myös erilaisiin ihmisen joustaviin puolustautumis- ja selviytymisstrategioihin, joiden avulla ihminen kykenee ratkaisemaan kohtaamiaan vastoin käymisiä elämässä. Antonovskyn koherenssiteoriaan mukaan hän on jakanut koherenssin tunteen kahdeksaan luokkaan, joissa osatekijät ja tulevaisuuden ennuste vaihtelevat. Mallin ajatuksena on, että ennuste on vakaa silloin, kun kaikki osatekijät ovat samanlaisia keskenään. Elämäntilanteessa, jossa ymmärrettävyys on heikko ja hallittavuus vahva, ihminen ei kuitenkaan välttämättä koe hallisevansa elämänsä kulkua, sillä elämän kokeminen ennustettavana on elämänstrategiassa keskeistä. Tällaisessa tilanteessa ihmisen orientaatio ja mielekkyyden kokeminen ratkaisevat tilanteesta selviytymisen. Yhtenä tärkeimpänä selviytymistekijänä voidaan pitää mielekkyyden kokemista. Toisena tärkeänä tekijänä on ymmärrettävyys, koska se luo perustan hallittavuuden tunteelle. (Räsänen 2006, 49.)

Työ on merkittävässä roolissa ihmisen elämässä ja se vaikuttaa voimakkaasti hyvinvointiimme. Työhallinta on työntekijän kokemus omasta työstä ja siitä kuinka hyvin hän tuntee hallitsevansa työnsä suhteessa työlle asetettuihin vaatimuksiin ja osaamistasoon. Hyvä johtajuus perustuu hyvään itsetuntemukseen ja elämäntilanteeseen. Nämä tekijät yhdessä ovat tärkeitä hyvän työhallinnan mahdollistajia. Työhallinta vaikuttaa paljon ihmisen hyvinvointiin kuten myös moni muukin tekijä. Tästä syystä on alettu puhua yhä enemmän elämäntilanteesta. (Sydänmaalakka 2017, 36.)

Pekka Ruohotien (2000) mukaan elämäntilanteen hallinta on vastuunottamista omasta elämästä. Se pitää sisällään omien taitojen ja niiden kehittämisen sekä soveltamisen. Manka (1999) taas määrittelee elämäntilanteen hallinnan uskomuksena, että ihminen voi vaikuttaa omaan elämäänsä omilla ponnisteluillaan. Ihmisen täytyy ottaa vastuu omasta elämästään, tunnettava itsensä, kehittää osaamistaan ja uskottava muutokseen. (Sydänmaalakka 2017, 36–37.)

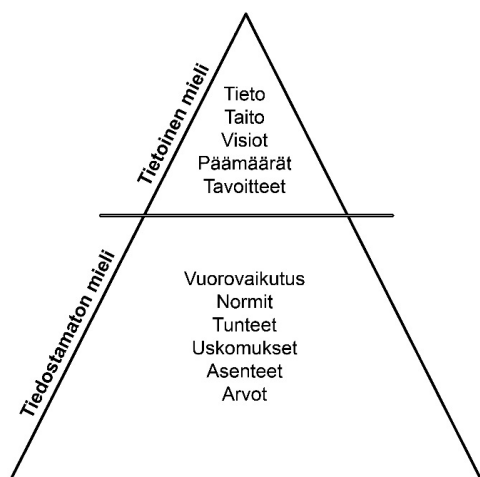
4.4 Tietoinen ja tiedostamaton mieli

Itsetuntemus vaikuttaa paljon siihen miten toimimme ja minkälaisia ratkaisuja teemme. Ihmiset voivat olla hyvin eriaroisesti tietoisia itsestään ja itsetunto voi olla toisessa ääripäässä todella heikko. Vastaavasti hyvän autonomian omaavat henkilöt elävät täysin itse luomiensa sääntöjen mukaan, piittaamatta ulkopuolelta tulevista paineista.

Mitä tietoisempi olet itsestäsi, sitä parempia päätöksiä teet itsesi ja muiden eteen. Heikomman itsetuntemuksen omaavat ihmiset toimivat enemmän vaistonvaraisesti toimimalla 'geneettisen järjen pohjalta'. (Salmimies, 2008, 29.)

Ihmisen mieli rakentuu kahteen ominaisuuteen, joita ovat tietoinen (rationaalinen) ja tiedostamaton (irrationaalinen, alitajuinen) mieli. Tietoisuuden avulla olet tietoinen olemassaolostasi ja aivojen kokonaistoiminnan tuloksena syntyy subjektiivinen kokemuksesi asioista. Tietoisesti läsnäollessasi havainnoit, ajattelet ja muistat asioita sekä käsittelet erilaisia ärsyksiä samaistumatta niiden aiheuttamiin tunteisiin. Tiedostamaton osa on vahvasti toimintaasi vaikuttava psyykkinen tekijä kuten halu, motiivi tai tunne. Tiedostamaton mieli pitää sisällään puolustusmekanismit eli defenssit. Puolustusmekanismien tehtävänä on suojella ja ne varoittavat silloinkin, kun niin ei tarvitsisi tapahtua. (Salmimies, 2008, 29.)

Esimerkkinä sosiaalinen tilanne, jossa ujoutensa tiedostava ihminen pyrkii luomaan kontakteja. Silloin tiedostamaton mieli voi epäröidä, kun emotionaalinen jarrutus on liian suuri ja estää kontaktien luomisen. Tiedostamaton mieli reagoi myös tietoisien mielemmen ajatuksiin. Jos esimerkiksi tietoinen mielesi on ahdistunut ja pelokas, se vaikuttaa tiedostamattoman mielen toimintaan vapauttamalla lisää negatiivisia ajatuksia, jolloin pelko kasvaa entisestään. On hyödyllistä ymmärtää, että tiedostamaton mieli hyväksyy ne ajatukset, joita tiedostavassa mielessä liikkuu ja voit rauhoittaa mielesi toteamalla, että mitään syytä huoleen ei ole. (Salmimies, 2008, 29.)



Kuvio 4. Jäävuorimalli. (Salmimies 2008, 29.)

Jäävuorimallia käytetään kuvaamaan ihmisen mielen rakennetta eli tietoista ja tiedostamatonta toimintaa. Jäävuoren huippu kuvaa ihmisen mielen tietoisuutta. Pinnan alla oleva puoli kuvaa tiedostamatonta mieltä ja sen funktioita. Itseään tietoisesti johtava ihminen pyrkii johtamaan tätä kokonaisuutta kehittämällä kumpaakin puolta itsessään. (Salmimies, 2008, 29.)

Ajatuksillamme on suuri voima ja vaikutus siihen, miten toimimme kohdatessamme vastoinkäymisiä elämässä. Tunnekuohun vallassa tietoisuutemme hämärtyy ja ajatuksemme harhailevat. Ahdistavistakin tilanteista on mahdollista oppia ja saada ne paremmin hallintaan. Tietoisuus taidoista voi olla apua tällaisessa tilanteessa ja ne auttavat meitä johtamaan itseämme läpi koko elämän. Tavoitteena on saavuttaa avoimempi suhtautuminen tapahtumille, jolloin paremmin ymmärrät itseäsi ja olet kyvykkäämpi tekemään parempia valintoja. Tietoisuustaidot auttavat sinua hyväksymään omat puutteesi ja omat rajoitteesi. Sen myötä opit suhtautumaan niihin kärsivällisemmin. Näiden taitojen avulla opit käsittelemään tunneperäistä kipua paremmin. Hyväksyvässä tietoisessa läsnäolossa on kyse tavasta pysyä tietoisena omasta itsestä ja katsoa sisimpään ja sitä kautta parantaa itsetuntemustasi. (Salmimies 2008, 29.)

Kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin voit kehittää tietoisuustaitojasi. Älä arvota, se miten reagoit ulkoisiin tapahtumiin ja sisäisiin kokemuksiisi, vaatii tietoiseksi tulemistä. Luokittelet lähes kaiken näkemäsi sen mukaan minkälainen arvo niillä asioilla on sinulle. Reaktiosi on yleensä tiedostamaton, mutta siitä on tultava tietoiseksi, jotta voit nähdä omien pelkojesi ja ennakkoluulojesi läpi ja samalla vapautua niiden vallasta. Kehitä kärsivällisyyttäsi, sillä jatkuvassa kiireessä saatat unohtaa tässä hetkessä olevat mahdollisuudet. Ole läsnä ja elä tietoisesti tässä ja nyt – elämää. (Salmimies, 2008, 30–31)

Kehittämällä näkökulman vaihtamisen taitoa opit näkemään asiat ilman ennakkoluuloja ja omia tulkintoja. Jos haluat nähdä asiat sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat, opettele ”vasta-alkajan mielentila” ja tarkastele asioita kuin näkisit ne ensimmäisen kerran. Luota itseesi ja intuitioosi. Älä kyseenalaista intuition sinulle kertomaa tunnetta, jos jokin asia ei tunnu oikealta. Olet itsesi paras asiantuntija, luota itseesi. Yritä vähemmän. Elämässä on myös sellaisia hetkiä, jolloin ei pidä yrittää pakottaa itseään johonkin ratkaisuun. Tällainen on esimerkiksi tilanne, kun tavoitteesi on lievittää tuntemaasi ahdistusta tai surua.

Tunnekuohun pyörteissä on parempi keskittyä kohtaamaan suru ja hyväksyä tilanne sellaisena kuin se on, pakenematta tunnetta. Tosiasioiden hyväksyminen tarkoittaa asioiden näkemistä juuri sellaisina kuin ne ovat. Irtpäästäminen ja takertumattoman asenteen kehittäminen auttaa erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa voimavaroja kuluu paljon sellaiseen asiaan, johon mielesi on voimakkaasti kiinnittynyt. (Salmimies, 2008, 30–31)

Kirjassaan ”Aarrekartan avulla kohti uutta” Kristiina Harju toteaa, että alitajunnassa on paljon talletettuna ja itseohjautuvuus perustuu juuri tietoisien mielen ja alitajunnan yhteistyölle. Arviolta jopa noin 80 % mielen toiminnasta perustuu alitajunnan hyödyntämiseen. Alitajuntamme käsittää tunnemuistin ja kehomme reaktiot (solumuisti), jotka ovat syntyneet vuosien varrella. Joskus tunnemuisti saattaa nostaa muistista jonkun tietyn tapahtuman mieleen ilman, että älymuisti on mukana. Tämä voi saada aikaan reaktion ja saatamme yllättyä itsekin. (Harju 1999, 37–38.)

Tietoinen mieli ja alitajunta toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Alitajunta vastaanottaa tietoisien mielen käskyjä sekä myös hylkää sopimattomat ajatukset. Alitajunnan vastuksen havaitsemme toisinaan epä mukavana ja hämmentyneenä olona. Syynä tähän voi olla se, että alitajuntaan on tallentunut erilainen muistijälki ja ”totuus” asiasta. Tällöin alitajunta ei tiedä pitääkö kiinni vanhasta vai omaksuako uusi. Toisinaan alitajunta on viisaampi kuin tietoinen mieli. Joskus unelmamme on sopiva vain tietoisien mielen tasolla, mutta alitajunnalle sopimaton. Unelmien toteutuminen vaikeutuu tämän ristiriidan vuoksi huomattavasti. (Harju 1999, 38–39.)

Aika ei ole alitajunnalle ohjaava asia. Harju kertoo kirjassaan esimerkin eräästä naisesta, jolla oli rankka elämäntilanne menossa ja hän oli uupumuslomalla. Eräällä kurssilla ollessa tämä nainen oivalsi, että uusi työpaikka olisi sopivin ratkaisu hänen tilanteessaan. Hän tiedosti, että uuden työpaikan saanti ei ole kuitenkaan itsestäänselvää, mutta hän keksi mitä haluaa. Tarinan opetuksena nainen oivalsi, että kun sanoo alitajunnalle mitä haluaa, lähtee alitajunta töihin ja alkaa prosessoida asioita. Jälkikäteen uuden työpaikan saatuaan nainen on todennut; ”uskallan väittää, että alitajunta hoiti osuutensa”. (Harju, 1999, 38)

4.5 Kohti parempaa itsetuntemusta

Oman itsensä tunteminen on meille tärkeää sosiaalisissa suhteissamme, se että tuntemme heikkouksemme ja vahvuutemme. Itsetuntemuksen kannalta ratkaisevaa on oman vahvuusalueen löytäminen. Yhdysvaltalainen psykologi Mihaly Csikszentmihalyin mukaan itsetuntemuksessa ei ole kyse siitä millaisia me nyt olemme, vaan siitä miksi me haluamme tulla. (Silvennoinen 2008, 69.)

Lukuisat tutkimustulokset ja seurannat ovat osoittaneet, että pelkästään järjen varassa toimiminen ei auta meitä selviytymään vastoinkäymisistä tai monimutkaisista ihmissuhdekoukeroista. Yksi elämän suurimpia paradokseja liittyy juuri sen hallintaan. Jos elämää yrittää liikaa hallita, se supistuu yhä pienemmäksi ja lopulta keskitymme pelkoon hallinnan tunteen menettämisestä. Elämässä menestyminen edellyttää itsetuntemusta ja hyvää suhdetta omaan itseen. Jokaisen meistä olisi hyödyllistä pysähtyä miettimään elämän keskeisiä kysymyksiä: miltä minusta tuntuu ja mitä haluan elämältäni? Mitkä tarpeet tai pelot ohjaavat taustalla omia valintojani tai vaikuttavat valintoihini. (Saarinen 2003, 26–27.)

Leskelän (2005) mentorointia käsittelevän väitöstutkimuksen mukaan mentorointi lisäsi joidenkin aktoreiden itsetuntemusta. Mentoroinnissa käytettävän reflektoinnin ansiosta aktorit oppivat paremmin ymmärtämään omaa käyttäytymistään eli sitä mikä ohjasi omaa ajattelua, haluja ja toimintaa. Mentorointi auttoi myös tarkastelemaan omaa haavoittuvuuttaan ja tunnistamaan liiallisen herkkänahkaisuuden itsestään. Eräs Leskelän tutkimukseen osallistunut aktori eli mentoroitava kuvaa omin sanoin tuntemuksiaan mentoroinnin jälkeen, ”mulla oli ihan eri käsitykset itsestäni, kuin mitä siinä sitte muotoutu”. (Leskelä 2005, 105–106.)

Hyvinvointiin liittyvät kyvyt, tiedot ja taidot ovat tarpeellisia hyvän elämän saavuttamiseksi. Valitettavasti elämässä ne opitaan usein kantapään kautta. Hyvän elämän suunnitelma vaatii konkreettisia tavoitteita, joita on helppo seurata ja mitata. Yksi näistä on oman kehityssuunnitelman teko, sen voi tehdä paperille tai se voi olla mielen sopuskoissa, kunhan se on olemassa. Ideana kehityssuunnitelmassa on se, että kun ideat on ensin koottu yhteen paperille, on paljon helpompaa hakea muutoskohteita omille tavoilleen. (Saarinen 2003, 27.)

4.6 Itsetunto

Itsetunto on tunnetta siitä, että on hyvä. Ihminen jolla on hyvä itsetunto, on rehellinen siinä, että tunnistaa ja tunnustaa myös heikot puolet itsessään. Hyvän itsetunnon omaava ihminen painottaa omassa minäkäsityksessään positiivisia puolia, luottaa itseensä ja arvostaa itseään. Hyvän itsetunnon omaavaa ihmistä voi sanoa itsevarmaksi ja hän näkee oman elämänsä ainutlaatuisena ja tärkeänä. (Silvennoinen 2008, 70.)

Hyvä itsetunto on yksilöllisten päämäärien asettamista ja olla riippumaton muiden mielipiteistä. Ihminen ei jatkuvasti pohdi mitä muut ajattelevat tai ole huolestunut muiden hyväksynnästä, vaan pyrkii toimimaan oman tahtonsa mukaan. Hyvä itsetunto on rohkeutta pystyä rikkomaan ulkopuolelta tulevat odotukset siitä, millaista elämän tulisi olla. Jos ihmiseltä puuttuu tämä tärkeä itsetunnon tuoma itsenäisyys, on tämä kovin riippuvainen muiden mielipiteistä koskien omia ratkaisujaan. Lopputuloksena ihminen ei elä itsensä näköistään elämää, vaan hänen elämänsä on kuin näytelmää muita varten. (Keltikangas-Järvinen 2010, 20.)

Ihminen voi jäädä ulkoisten odotusten vangiksi ja lopulta kadottaa määräysvallan suhteessa omaan elämään. Määräysvallan saattaa kadottaa sitä tiedostamatta. Näin voi tapahtua tilanteessa, kun ihminen alkaa käyttää elämäänsä jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseen tai alkaa elämään ”yleistä arvostusta” nauttivaa elämäntyyliä. Oman elämänhallinnasta voi luopua kuka tahansa menestynyt henkilö, kuten poliitikko tai tutkija yhteiskunnassa, jossa menestystä ei voida ohjata vain omin ehdoin.

Todelliset yksilölliset valinnan mahdollisuudet ovat olemattomat. Länsimainen arvomaailma tukee voimakkaasti tällaista suorituspäämäärälle kaikki elämän muut osa-alueet uhraavaa elämäntyyliä. Ihminen jää kiinni työn tekemiseen, koska työ on kivaa ja se tuottaa itsetunnolle tärkeän menestyksen tunteen, jolloin siihen on mahdoton yhdistää ajatusta elämänhallinnan menetyksestä. Usein tällainen menestykseks elämä katsotaan osoitukseksi hyvästä itsetunnosta, vaikka se on oikeastaan sen puuttumista. (Keltikangas-Järvinen 2010, 21–22.)

Verkostojen luomisen ja kehittämisen kannalta itsetunto on tärkeässä roolissa. Hyvän itsetunnon omaava ihminen arvostaa toisia ihmisiä, eikä hänellä ole tarvetta nostaa itseään jalustalle. Hyvä itsetunto näkyy myös uskalluksena olla omaa mieltä, silloinkin kun kaikki muut ovat eri mieltä.

Hyvä itsetunto suojaa, kun välillä epäonnistumme yrittäessämme luoda uusia suhteita. Toimivat verkostosuhteet auttavat meitä tukemaan toisiamme, lohduttaa ja antaa mahdollisuuden osoittaa arvostusta toisiamme kohtaan. (Silvennoinen 2008, 70.)

4.7 Vakuuttavuus ja itsensä toteuttaminen

Hyvän elämän edellytyksenä on yksilön kyky ilmaista omia tunteita ja ajatuksia sekä puolustaa omia etuja rakentavalla tavalla. Itseään vakuuttavasti esille tuovan henkilön on helpompaa toteuttaa itseään, kun toisten tarpeista ei muodostu ainoita vaihtoehtoja, vaan niitä voi arvioida terveellä tavalla omasta näkökulmasta. Usein itsensä toteuttaminen tulkitaan negatiivisesti itsekeskeisyytenä, vaikka tarkoitetaan kykyä käyttää omia taitoja itseään tyydyttävällä tavalla. (Saarinen 2003, 90.)

Erilaisissa esiintymiskoulutuksissa opetetaan ihmisille vakuuttavaa tapaa tuoda asiansa esille. Vaikka tämä on persoonakohtainen kysymys ja vakuuttavuus onnistuu vain miettimällä millainen on itselle luontainen tapa esiintyä. Vakuuttavuus ei synny kovalla äänellä tai suoralla ryhdillä, vaan se syntyy olemalla oma itsensä. Jokaisen täytyy vain löytää oma tapansa olla vakuuttava. Se vaatii vain itsetuntemusta ja kykyä kohdata omat ajatuksensa, uskomuksensa ja tunteensa. Usein ylivakuuttavien ja vetäytyvien ihmisten taustalta löytyy yhteisenä tekijänä samoja itsearvostukseen ja tunteiden hallintaan liittyviä asioita. Vain tavat peittää epävarmuudet ovat erilaisia. (Saarinen 2003, 90.)

Vakuuttavuutta voi kuitenkin harjoittaa ja urheilussa tätä henkistä valmennusta hyödynnetään aktiivisesti. Suunnitelmallisuus ja optimismi tarjoavat paremmat onnistumisen mahdollisuudet kuin valmistautumattomuus ja pessimismi. Ihmisen mieli toimii kuin lihas ja ihmisen tietoisien pyrkimisen etuna on se, että jos tarpeeksi luomme mielikuvia haluamistamme asioista, ne toteutuvat. Eräässä amerikkalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että jos ihminen miettii systemaattisesti yhtä lihassuoritusta, kasvaa lihasvoima tuossa lihaksessa 13–35 prosenttia ilman varsinaista suoritusta. Sama yksinkertainen logiikka pätee elämänhallintaan; siellä missä on ajatukset, siellä on pian myös energia. Väkisin yrittäminen johtaa epävakuutta vaan käytökseen, esimerkiksi jos myyjä ei usko tuotteeseensa, se näkyy heti. Jos ihmisen elämällä ei ole merkitys tai suunta puuttuu, on vaikea olla vakuuttava ja itseään toteuttava. (Saarinen 2003, 90–91.)

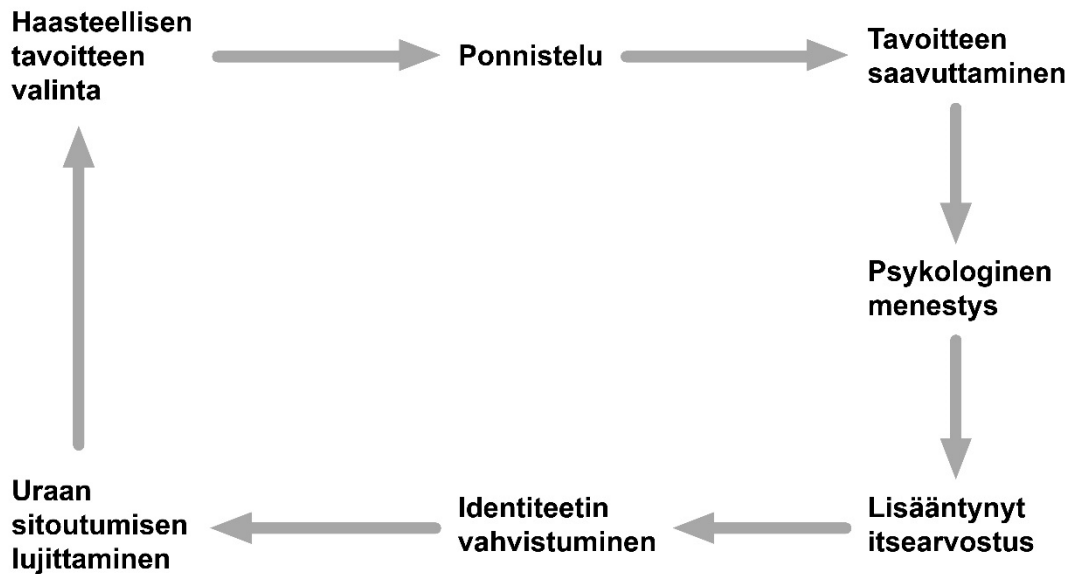
4.8 Tavoitteiden asettaminen

Ihmiset asettavat tavoitteita kaikilla elämänosa-alueilla. Tavoitteita asettavat yritykset, yliopistot, urheilijat ja ihmiset henkilökohtaisessa elämässään, esimerkiksi kesälomalle asetetaan tavoitteita. Elämä ilman tavoitteita on psyykkisesti vaarallista ja kyseenalaista, koska, jos ihmiseltä viedään tavoitteet, on seurauksena lamaantuminen. Masentuneille on tunnusomaista tavoitteiden puuttuminen ja tulevaisuus näyttäytyy pelkkänä harmaana massana. Tavoitteet ja toiveet kulkevat käsi kädessä ja siellä missä on tavoitteita, on toivoa. (Ojanen 2005,105.)

Psykologi Robert Emmons on tutkinut ihmisten pyrkimyksiä. Ihminen kokoaa pyrkimyksistään itselleen parhaiten sopivan paketin. Pyrkimykset voivat olla muiden hyväksymiä tai kannustamia. Tutkimuksen mukaan pyrkimykset ovat yleensä suhteellisen pysyviä ja ne kuvaavat ihmisen suhdetta itseensä sekä ympäristöönsä. Emmonsin mukaan noin puolet pyrkimyksistä voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, joita ovat saavuttaminen, liittyminen ja läheisyys sekä valta. Emmonsin tutkimuksen mukaan pysyvyys on tunnusomaista pyrkimyksille. Erään tutkimuksen mukaan esimerkiksi opiskelijoilla 82 % pyrkimyksistä oli vuoden kuluttua jäljellä. Kolmen vuoden kuluttua luku oli yhä 50 prosenttia. (Ojanen 2005,110.)

Hyvinvointi ja pyrkimykset ovat toistensa tukipilarit ja ne liittyvät yhteen. Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka pitävät huolta ihmissuhteistaan ovat muita onnellisempia, tyytyväisempiä elämäänsä ja heidän mielialansa on hyvä. Vastakohtana vetäytyminen ja eristäytyminen ovat kielteinen asia ihmisen hyvinvoinnin kannalta. (Ojanen 2005,112.)

Tavoitteisiin pyrkiminen, onnistuminen ja menestyminen vauhdittavat urakehitystä. Suoriutuminen johtaa sisäisiin onnistumisen kokemuksiin, jotka vahvistavat ammatillista itsetuntoa ja ammatillista identiteettiä. Psykologisen menestymisen malli osoittaa, miten onnistuminen vahvistaa itsetuntoa ja johtaa entistä haasteellisempiin tavoitteisiin sekä parempaan menestymiseen. Sisäiset palkkiot lisäävät sitoutumista työhön ja ohjaavat myöhempiä tavoitteisiin liittyviä valintoja. (Ruohotie 1998, 70.)



Kuvio 5. Psykologisen menestymisen sykli. (Ruohotie 1998, 70.)

SMARTS – mallia voit käyttää tavoitteiden asettamisen apuna. Sen avulla pilkot tavoitteet pienemmiksi palasiksi. Ratkaisukeskeinen malli tarjoaa myös apukeinoja, kun kaipaat muutosta nykytilanteeseesi. Kuuntele tarkkaan tunteitasi, sillä ne kertovat oletko tyytyväinen vai kaipaatko muutosta. (Salmimies 2008, 224–225.)

- konkreettinen (specific) tavoite, määrittele se riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti.
- mitattava (measurable) tavoite, mikä on itselle hyvä tapa seurata tavoitteen toteutumista? Se voi olla esimerkiksi liikuntapäiväkirja, johon kirjataan toteutuneet treenit ja tulokset.
- realistinen (achievable) tavoite on sellainen, joka istuu suhteellisen helposti osaksi normaalia arkielämää. Tavoitteita ei saa ylimitoittaa, vaan ne saavutetaan pieninä osa-tavoitteina yksi kerrallaan.
- aikaansidottu (time-specific) eli tavoitteelle asetetaan aikaan sidottu arvio siitä, millaisessa ajassa se on saavutettu. Esimerksi puolen vuoden jälkeen tehdään arvio tilanteesta, missä mennään ja tarkistuksen pohjalta luodaan uusi suunnitelma.
- tuen saaminen (support) tavoitteen saamiseksi. Kirjaa ylös tukijoukkosi ja mieti kehen voit ottaa yhteyttä heikolla hetkellä tuen saamiseksi.

Itsesi johtamisen taustalla on aina asioiden priorisointi ja energian suuntaaminen oleellisiin asioihin. Lähtökohtana on se, että jokainen on itsensä paras asiantuntija. Keskity kuuntelemaan omia tunteitasi ja kunnioita niitä, sillä ne kertovat oletko tyytyväinen vai et. Kirkasta tavoitteesi ja käytä myönteisyyttä hyödyksi uuden tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi, kun tavoitteena on muuttaa jokin paha tapa kuten myöhästely, voit aloittaa kääntämällä ongelmat tavoitteiksi. Tavoitteen muuttaminen myönteisiin muotoon ei tarkoita jonkin kielteisen asian poistumista, vaan se on positiivisen asian edistämistä. Uuden aloittaminen on aina helpompaa ja tällä ajattelumallilla uudet tavoitteesi on pitää jatkossa kiinni aikatauluista. Ratkaiseva ero on siinä käytätkö voimavarojasi siihen, mistä haluat päästä eroon vai fokusoimalla siihen, mitä kohti olet menossa. (Salmimies 2008, 224–225.)

Kirjassaan *”Onnistu itsesi johtamisessa”* Salmimies suosittelee muutosta pohtiessa pitämään mielessä seuraavan ohjenuoran:

- Älä korjaa sitä mikä ei ole rikki
- Jos jokin asia ei toimi, vältä laittamasta energiaa siihen
- Asia minkä olet havainnut toimivaksi, panosta siihen
- Uuden aloittaminen on aina helpompaa kuin jonkin vanhan päättäminen

Kirjaamalla tavoitteen konkreettisesti ylös, vaikkapa omaan muistivihkoon, alat prosessoida sitä aivan uudella tavalla mielessäsi. Huomaat onko tavoite realistinen ja innostaako se sinua oikeasti. Motivaatio on tärkeää, kun listaamme tavoitteita. Kysy itseltäsi miksi teet? Miksi tavoittelet jotakin tiettyä asiaa? Mihin sen tekeminen vaikuttaa? Mitä hyvää tämän tavoitteen saavuttaminen merkitsee ja mahdollistaa? Tavoite voi olla pieni tai suuri tai pitkän aikavälin tavoite. Tämä sama kaava auttaa näkemään, onko tavoittelemasi asia sinulle aidosti tavoittelemisen arvoinen ja merkityksellinen. (Roth 2017, 46.)

Kun asetamme itsellemme liian suuren haasteen, sen saavuttaminen on ylitsepääsemättömtä ja seurauksena romahdus. Usein kun asetamme tavoitteita, suhtaudumme niihin varsin joustamattomasti ja mustavalkoisesti. Kun olemme päättäneet kieltäytyä makeasta ja syömme vahingossa suklaapatukan, pettymys on liian suuri, jotta tavoitteesta tulisi enää pitää kiinni ja syömme lisää herkkuja. Osa meistä on myös perfektionisteja, joille kelpaa vain täydellinen onnistuminen eikä mikään muu.

(Martela 2013, 100–102.)

Tehokas ratkaisu isojen haasteiden saavuttamiseksi on niiden pilkkominen helposti hallittaviin osatavoitteisiin. Pienten osatavoitteiden väliin kannattaa lisätä palkintoja motivoimaan. Konkreettinen palkinto voi olla esimerkiksi välitavoite, kun saan tämän sivun valmiiksi, pidän kahvitauon. Vaikka iso tavoite kiusaa mielessä, keskity silti vain pieniin tavoitteisiin, yksi kerrallaan. Mieti mikä on sopiva tapa palkita itsesi, kun tärkeä palanen kohti suurempaa tavoitetta on saavutettu. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta ratkaisevaa on usein saada aikaiseksi ne pari ensimmäistä askelta. (Martela 2013,100–102.)

Yksi suosittu työkalu on rajatun ajan taktiikka. Työelämässä tekniikka on varsin suosittu luovaa työtä tekevien parissa. He ovat löytäneet tästä itselleen työkalun, jolla tehostaa tuottavuus huippuunsa. Pomodoro-tekniikka tarkoittaa toiminnan hetkellistä tehostamista. Päätä ensin mitä teet ja laita sitten munakello ajastamaan 25 minuutin päähän. Tänä aikana älä tee mitään muuta, ja pidä tauko vasta kun kello soi. Selkeän aikarajan asettaminen omille tekemisille lisää tehokkuutta. Esimerkiksi koko asunnon käsittävän siivousurakan voi jakaa hyvin sopiviin paloihin, kuten *”viiden minuutin tehosiivous”*. (Martela 2013,100–102.)

4.9 Muutos

Pysähdytkö koskaan kysymään itseltäsi miltä elämä maistuu? Oletko kyllästynyt nykyiseen työhösi tai haaveiletko toisenlaisesta elämästä? Tyytymättömyys nykyiseen elämään tuntuu ahdistavalta. Tällä tunteella on tärkeä viesti ja se pakottaa miettimään, minäkalaisia muutoksia elämääsi haluat. Uutta suuntaa kannattaa lähteä pohtimaan aina omien vahvuuksien kautta; missä olet hyvä ja mitkä ovat vahvuutesi sekä kehittää niitä edelleen. (Salmimies 2008, 23.)

Miellekkään elämän saavuttaminen edellyttää myönteistä suhtautumista jatkuvaan muutokseen. Myönteinen ja proaktiivinen asenne auttavat muutosten läpiviemisessä. Myönteisyys auttaa havaitsemaan paljon enemmän uusia mahdollisuuksia. Se tekee ihmisestä joustavamman ja auttaa selviytymään vastoinkäymisistä. Sinnikkyuden ansiosta ihminen asettaa itselleen tavoitteita, toteuttaa suunnitelmansa ja lopulta saavuttaa tavoitteensa. Tavoitteiden jakaminen pieniin välitavoitteisiin ja keskittyminen yhteen osa-alueeseen kerrallaan ylläpitää motivaatiota parhaiten. Onnistuneilla muutoksilla on useimmiten positiivinen ja nostava vaikutus myös muihin elämäalueisiin. (Salmimies & Ruutu 2009, 206–210.)

Usein muutoksen esteenä on ihminen itse. Muutokseen liittyy psykologinen mekanismi eli sisäisen tasapainon säilyttäminen ja tämä sisäänrakennettu toiminto pyrkii toimimaan luonnollisesti muutoksia vastaan. Elämässä tasapainopyrkimys koskettaa niin yksilöitä kuin organisaatioita. Ihmisen mieli toimii kuin laiska lihas ja se pyrkii välttämään tuskallisten ja epämiellyttävien asioiden prosessointia. Näitä ovat erilaiset pelot, ristiriidat ja epävarmuus. Ihmisen luontainen hallinnan tarve vaikeuttaa kykyämme sopeutua muutokseen. Yksi muutokseen voimakkaasti motivoiva tekijä on pelot ja tulevaisuuden uhka kuva nykyisen toiminnan jatkamisesta entiseen malliin. Mieleemme valtaa ikävät ajatukset siitä, mitä meille tapahtuu ilman muutosta ja se saa meidät tarttumaan toimeen. Toinen muutosvalmiutta vauhdittava motivaattori on henkilökohtainen hyötymme suhteessa uuteen toimintamalliin. Muutoksen tekemiseen liittyy aina epävarmuus siitä, mitä saamme tilalle muutoksen jälkeen ja siksi moni tyytyy tuttuun ja turvalliseen vaihtoehtoon. (Helin 2006, 123–124.)

Muutos ja uudistuminen on yksilön ainoa vaihtoehto elää tasapainossa ympäristönsä kanssa. On tärkeää huolehtia omasta uudistumisvalmiudestaan ja kehittää sitä. Hyvällä ja älykkäällä itsensäjohtamisella pyritään siihen, että pystyy muuttumaan ilman kriisejä. Uudistumisen kannalta on tärkeää uskaltaa siirtyä pois mukavuusalueelta. Uudistumisessa on kyse uuden oppimisesta ja erilaisten oppimisten esteiden poistamisesta. Muutosta synnyttävät erilaiset kokemukset, joita on reflektoitava syvällisesti. Reflektointi mahdollistaa oivalluksien ja ahaa-elämysten syntymistä, jotka on siirrettävä käytäntöön. Muutoksen esteenä ovat useimmiten urautuminen, paksunahkaisuus, saamattomuus ja keskeneräisyys. Nämä tekijät ovat suurimmat oppimisen esteet. (Sydänmaalakka 2017, 93.)

Työelämä on muuttunut valtavasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Organisaatiot eivät pysty enää takaamaan elinikäisiä työpaikkoja ja pätkätoiden määrä on lisääntynyt. Tänä päivänä uuden turvallisuuden luo psykologinen työsopimus, joka perustuu oman osaamisen ylläpitämiseen. Viisas työntekijä ymmärtää, että ainoa työsuhdeturva tänä päivänä on oma osaaminen. Oma osaaminen on myös erilaisia tietoja ja taitoja. Edellä mainitut eivät kuitenkaan riitä, jos motivaatio ja sitoutuminen puuttuvat. (Sydänmaalakka 2017, 228–229.)

5 Kehittämistehtävän vaiheet ja tutkimusmenetelmän kuvaus

Näkökulmana on kamarin toiminnan kehittäminen ja ammatillisen kasvun tukeminen. Kehittämistyön eri vaiheissa kuvataan toimintatutkimukselle leimallisen syklisyyden kautta mentorointimallin työstäminen tutkimuksen etenemisen rinnalla. Tutkimus edistyy prosessinomaisesti ajatuksen keksimisestä mallin kehittämiseen sekä testaamiseen yhteistyössä kamarin jäsenten kanssa.

5.1 Mentorointimallin suunnittelu

Mentorointimallin kehittäminen sai alkunsa henkilökohtaisesta käytännön ongelmasta. JCI Havis Amandan tuoreena jäsenenä olin innoissani liittyessäni mukaan kamaritoimintaan. Tiesin, että nuorkauppakamari on myös verkostoitumisjärjestö. Sen perusteella odotin mahdollisuuksia luoda itselleni kamaritoiminnassa syntyneiden ystävyyssuhteiden lisäksi uusia työelämäkontakteja. Tämän taustalla oli oma tarve saada keskustella jonkun alan ammattilaisen kanssa uraani liittyvistä asioista. Pian havaitsin nuorkauppakamarissa verkostoitumisen perustuvan ainoastaan itse luotuihin kontakteihin. Jouduin toteamaan, että verkostoitumisjärjestöstä puuttui vakiintunut tapa toteuttaa työelämäverkostoitumista. Uutena jäsenenä asia häiritsi minua ja koin sen esteenä sisäisen verkoston monipuoliselle hyödyntämiselle. On selvää, että kamarin sisäisen, eli jäsenistä muodostuvan, verkoston potentiaali jää siten hyödyntämättä.

Naisverkostojen määrä on kasvanut huomattavasti Suomessa viime vuosina. Niiden idea perustuu pitkälti työelämäverkostoitumiseen, jossa piilotyöpaikat ja työelämän hiljainen tieto tulevat näkyväksi. Toiminnan ytimenä on hyödyllisten kontaktien lisääminen naisille verkoston kautta.

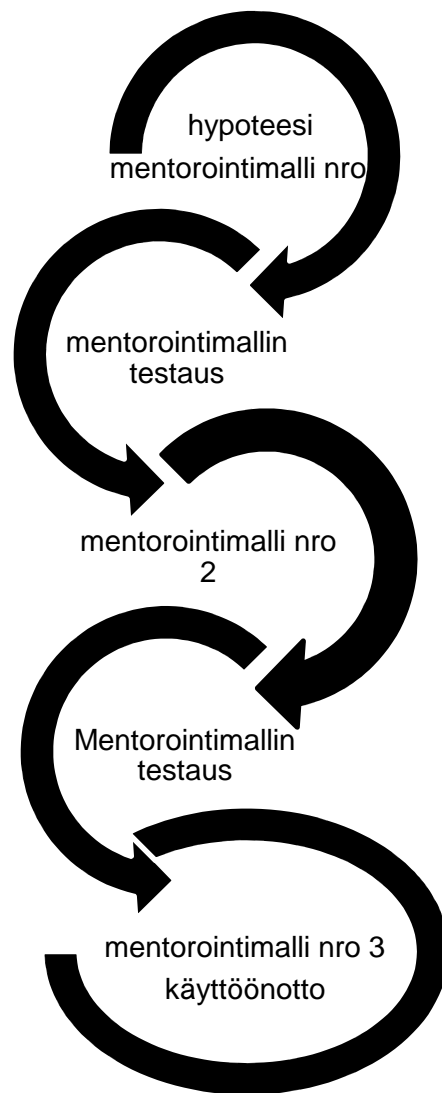
Havis Amandan Nuorkauppakamarin naisista koostuva jäsenistö on aktiivista ja energistä porukkaa. Kamarin jäsenet ovat iältään 20–40 vuotiaita. Joukostamme löytyy eri alojen ammattilaisia, yrittäjiä ja opiskelijoita. Työelämäverkosto on mittava jo pelkästään kamarin jäsenten kesken. Tämän lisäksi kun huomioidaan jokaisen oma henkilökohtainen työelämäverkosto, verkoston potentiaali ja voima on suuri.

Oman kokemuksen pohjalta ja näkemykseni valossa pohdin mahdollisuuksia yhdistää ”sparraus”, neuvonta, kokemusten jakaminen sekä työelämäverkostoituminen. Luovan ajattelun tuloksena syntyi ajatus mentorointimallista, joka tarjoaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen ja työelämäverkostoitumiseen. Ajatuksena on, että mentorointia toteutetaan jäsenten kesken ja mentorit löytyvät kamarin sisältä. Mentoroinnin tavoitteena on tarjota kamarin jäsenille mahdollisuuden syvempään itsensä kehittämiseen ja lisätä työelämäverkostoitumisen mahdollisuuksia.

Perehdyttyäni valmentavaa mentorointiin, jossa ammatillisen kasvun lisäksi mielentaitojen kehittyminen on keskiössä, sain ajatuksen valmentavien työkalujen lisäämisestä mentoroinnin työkalupakkiin. Perehtymällä mentorointia käsittelevään kirjallisuuteen, pyrin saamaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen mentoroinnista. Miten mentorointia voidaan toteuttaa, kuka voi mentoroida ja minkä muotoista mentorointi voi olla, sekä mitä vaiheita mentorointiprosessi pitää sisällään. Huolellisella perehtymisellä sain käsityksen, millä tavoin mentorointia voidaan toteuttaa nuorkauppakamarin kontekstissa.

Kehittämistyössä lähdetään liikkeelle pilottimallin hypoteesista eli mentorimallin hahmotelmasta. Siihen on koottu ajatus, miten mentorointia voidaan toteuttaa, kenelle sitä tarjotaan ja millä keinoin sekä mitä asioita tarvitaan sen toteuttamiseen. Suunnitteluvaihe alkoi tutustumalla mentorointia käsittelevään lähdekirjallisuuteen. Aineistoon tutustumisen pohjalta näkökulmaksi valikoitui mentoroinnin eurooppalainen muoto eli valmentava mentorointi. Siinä korostuvat mentorin erityisrooli, voimakas kehityspainotus sekä vahva tavoitellisuus.

Mentorointimallin kehittämisen tavoitteena oli edistää mielen taitojen kehittymistä sekä ammatillisen kasvun tukemista. Mentorimalla mahdollistetaan ”hiljaisen tiedon” siirtyminen kamarin sisällä työelämää koskien. Mentorointi on vastavuoroista ja ”kamarikollegaa” ammatillisesti voimaannuttavaa. Mentoroinnin avulla tuetaan ammatillista kasvua ja se kannustaa miettimään omia tavoitteita. Mentorointimallin kehittämisprosessi etenee toimintatutkimukselle tyypillisen syklisyyden ja mallin testauksen kautta.



Kuvio 6. Suunnitteluprosessin etenemisestä mallin suunnittelusta käyttöönottoon.

5.2 Mentorointimallin ensimmäinen versio

PILOTTI 1

1. Mentorointi kuuluu kaikille

- mentorointia kaikille kamarin jäsenille, alumneille ja senaattoreille
- kaikki voisivat mentoroida kaikkia kokemuksesta riippumatta
- mentorointi on ilmaista eikä aiheuta kustannuksia kamarille
- vapaaehtoista

2. Selkeä tavoite ja tarkoitus

- tavoitteellista mentorointia
- mentorointia voi olla monenmuotoista, strukturoitua tai vapaamuotoista
- mentorointia voi olla myös ajatusten pallottelu tai kevyt ”sparraus”
- jokainen voi itse valita missä muodossa mentorointia toteuttaa
- kehittää ammatillista kasvua
- lisätä työelämäverkostoitumista

3. Käytännön taustatuki eli mentoroinnin työkalut

- mentorointia varten kootut ohjeet
- sopimukset
- keskustelurunko
- valmentavat työkalut joiden avulla tavoitteet kirkastuvat

4. Toteutustapa

- mentoroinnin tulee olla helppoa toteuttaa
- parimentorointi
- mentorointipooli, toteutus Facebook – ryhmänä
- kevyt ja helppo tapa kontaktoida ja etsiä itselleen mentoria tai missä mentorit voivat olla esillä ja ”osoittaa” kiinnostuksena toimia mentorina
- mentoroinnin keston, muodon ja mentorin valinnan täytyy olla itse valittavissa

5.3 Mentorointimallin toinen versio

Mentorointimalli-pilotti nro. 1 kokoamisen jälkeen suoritettiin tutkimuksen empiirinen osuus eli teemahaastattelut. Haastateltavat valittiin kamarin sisältä ja he edustavat jäseniä, joilla on pisin ja monipuolisin kokemus kamarin toiminnasta. Haastattelut suoritettiin haastateltavien kotona tai työpaikalla maaliskuun 2018 aikana. Teemahaastatteluista syntyneitä tuloksia verrattiin lähtötilanteeseen eli mentorointimalli pilotti nro 1. mallia muokattiin teemahaastatteluiden analyysin perusteella edustamaan parasta mahdollista versiota mentoroinnin toteuttamiseksi. Teemahaastattelun kysymysrunko löytyy liitteenä. (LIITE 1).

Mentorointimalli-pilotti nro. 1 hypoteesi testattiin ja on teemahaastatteluista syntyneiden tulosten pohjalta toteutuva. Näin ollen kaikki pilotin nro 1 ja mentorointisuunnitelman alustukset toteutuivat sellaisenaan. Kamarin toiminnan kehittäminen ja uudistaminen nähtiin myönteisenä ja tärkeänä asiana. Nähtiin myös, että kamarin on tuotettava sen jäsenille enemmän lisäarvoa ja tuettava monipuolisemmin ammatillista kasvua. Kamarin toiminnan kehittämiseksi nousi esiin monta toteutuskelpoista ideaa. Mentorointimallin pilotti nro 2. on merkitty sinisellä teemahaastatteluissa syntyneiden kehitysehdotusten pohjalta.

PILOTTI 2

1. Mentorointi kuuluu kaikille

- mentorointia kaikille kamarin jäsenille, alumnille
- kaikki voisivat mentoroida kaikkia, kokemus ei ole välttämättä välttämätöntä
- mentorointi on ilmaista
- vapaaehtoista

2. Selkeä tavoite ja tarkoitus

- tavoitteellista mentorointia
- mentorointia voi olla monenmuotoista, strukturoitua ja ei-strukturoitua
- mentorointia on myös ja voi olla yksipuolista
- jokainen voi itse valita mentoroinnin
- kehittää ammatillista verkostoa
- lisätä työelämäntaitoja

3. Käytännön taustat

- mentoroinnin
- mentoroinnin
- keskustelu
- valmentavat

4. Toteutustapa

- mentoroinnin tulee olla
- parimentorointi
- mentorointipooli, toteutus Facebookilla
- kevyt ja helppo tapa kontaktoida
- ja "osoittaa" kiinnostuksena toisia
- mentoroinnin keston, muodon

MENTOROINTI

- + kamariurien mentorointi
- + nuoremmat mentoroimaan
- + vertaismentorointi
- + ryhmämentorointi
- + "lounassparraus"
- + CV sparraus

KOKEMUKSIEN JAKAMISTA

- + kokemusten jakamista
- + uratarinoita
- + henkilötarinoita
- + onnistumisten jakamista
- + valmentavat työkalut tärkeitä

LISÄÄ VERKOSTOITUMISTA

- + työelämäverkostoitumista
- + osaamistori yrittäjien tukemiseksi
- + osaamisprofiilit esiin, mentorit

esillä

5.4 Mentorointimallin kolmas versio

Mentorointimallin kolmannessa vaiheessa käsitellään teemahaastatteluiden lisäksi kehittämisprosessin eri vaiheita, joihin lukeutuvat bechmarking ja havainnointi. Näiden osatekijöiden summana lopullinen versio saa muotonsa. Nuorkauppakamarien verkoston nousi esiin hyvin voimakkaana tämän toimintatutkimuksen osassa. Teemahaastatteluita toteuttaessani maaliskuussa 2018, Havis Amandan aktiiviset jäsenet jakoivat välittömästi vinkkinsä minulle, että kehen minun on hyödyllistä ottaa yhteyttä tutkimusta ajatellen. Saatujen kontaktien pohjalta päätin pelkän kontaktoinnin sijaan hyödyntää niitä osana kehittämistyötä. Selvitin millä tavoin toiset nuorkauppakamarit toteuttavat toiminnassaan työelämäverkostoitumista ja tehdäänkö niissä mentorointia, ja jos tehdään, niin millä tavoin. Toteutin pienimuotoisen sähköpostihaastattelun ”benchmarking- mielessä” seuraaville nuorkauppakamarilaisille.

Ensimmäinen henkilö näistä kahdesta on Irene Lamberg. Hän on palkittu pitkän linjan nuorkauppakamarilainen. Hänellä on kokemusta mentorointiohjelman rakentamisesta ja mentorointipilotin implementoinnista osaksi toimintaa. Otin yhteyttä Irene Lambergiin Facebookin kautta 3.4.2018. Asiani esiteltyäni otimme yhteyttä puhelimitse. Selvisi, että Irene on ollut kehittämässä mentorointiohjelmaa, joka oli erittäin hyödyllinen tieto tutkimuksen kannalta. Lähetin hänelle sähköpostitse muutaman kysymyksen 17.4.2018. Irene Lamberg on kamariurallaan ansioitunut nuorkauppakamarilainen, joka on saavuttanut ansiotuneesta työstään senaattorin arvon. Vuonna 2017 hänet palkittiin Suomi 100 -ansiomerkillä vapaaehtoistyöstä. Lamberg on ollut kehittämässä mentorointiohjelmaa Suomen Nuorkauppakamarit ry:n vaalilautakunnalle. Mentorointiohjelma eli ehdokasvalmennus (Talent Pool) on peruspohja, joka syntyi vuosina 2014–2015. Se on edelleen käytössä.

Toinen saatu kontakti johdatti minut Tampereen Nuorkauppakamariin. Sain suosituksen ottaa yhteyttä kyseiseen kamariin, sillä se on hyvin menestynyt ja palkittu. Soitin X kontaktille 3.4.2018 sekä lähetin sähköpostilla haastattelukysymykset. Ajatuksena kontaktin antajalla oli mahdollinen ”benchmarkkaus” - millaisia toimintatapoja kyseissä kamarissa on. Valitettavasti saatu vastaus ei ehtinyt perille ja osaksi tätä kehittämistyötä riittävän ajoissa.

Tein havaintoja kamaritoiminnasta Nuorkauppakamarit Ry:n internetsivulla ja Facebookissa ”Jiiceet radalla” – ryhmässä vuoden 2018 alusta lähtien. Havainnoinnin tuloksena löysin sosiaalisesta mediasta muutaman eri kamarin jäsenen vaikuttavan kasvutarinan.

Kolmantena kontaktina päädyin sosiaalisen median ”Jiiceet radalla” -ryhmän kautta tutustumaan erään Oulun nuorkauppakamarilaisen mielenkiintoiseen henkilötarinaa. Kyseinen henkilö julkaisi ”Jiiceet radalla” – päivityksen aiheesta kuinka kamaritoiminta on lisännyt hänen osaamistaan ja kuinka onnistumisten kautta hänen itsetuntonsa on nousut. Kokonaisvaikutuksen ansiosta hän kokee kamaritoiminnan ”buustanneen” hänen uraansa nousujohteiseksi. Tämän todistaakseen hän julkaisi päivityksen yhteydessä kuvan LinkedIn -profiiliinsa kohdistuneen kiinnostuksen määrästä. Otin henkilöön yhteyttä Facebookin kautta ensimmäisen kerran 3.4.2018 ja lähetin hänelle sähköpostilla haastattelukysymykset. Selvitin millaisia toimintamalleja Oulun Nuorkauppakamarissa on; mentoroidaanko siellä ja miten työelämäverkostoitumista toteutetaan, mikäli sille on jokin vakiintunut tapa.

Neljäntenä kontaktina tutustuin Suomen Nuorkauppakamarit Ry verkkosivuilla Lahden Nuorkauppakamarien jäsenen, Marika Rothiin ja hänen kasvutarinaan; ”kamariprojekti auttoi kasvamaan”. Luettuani Marikan tarinan Suomen Nuorkauppakamarien sivuilta otin häneen yhteyttä Facebookin kautta 3.4.2018. Kerroin tutustuneeni hänen kasvutariinaansa netissä ja kysyin olisiko hän kiinnostunut vastaamaan muutamaan kysymykseen sähköpostilla. Marika suostui oitis ilomielin ja hänen kautta sain lisätietoa Lahden Nuorkauppakamarin toiminnasta. Selvitin kuinka tässä kamarissa tuetaan ammatillista kasvua ja toteutetaan työelämäverkostoitumista.

Marika liittyi toimintaan viisi vuotta sitten kun hän halusi kehittää itseään projektien kautta. Vuonna 2014 tapahtui kehittymisen kannalta merkittäviä asioita. Hän johti silloin Positiivisin Lahtelainen -projektia. Hän oli osallistumassa projektin kokoukseen ja tokaisi työkollegalleen lähtevänsä hakemaan ”positiivareilta” töitä. Kohtalo astui peliin ja kyseisestä kokouksesta hän löysi itselleen mentorin. Siitä alkoi hänen uudenlainen kasvun polku kohti uranvaihtoa ja yrittäjyyttä. Marika on kirjoittanut kirjan *Menestyjän Business-pakki*, joka on naisyrittäjille suunnattu työkirja. Nuorkauppakamarin tarjoamiin mahdollisuuksiin Marika viittaa toteamalla; ”on upeaa löytää harrastuksen kautta ihmisiä, jotka auttavat oman unelman toteutumisessa”.

Sitä nuorkauppakamaritoiminta on parhaimmillaan, unelmien toteutumista. <https://nuorkauppakamarit.fi/kamariprojekti-auttoi-kasvamaan/>

Benchmarking on vertailuanalyysi, jossa organisaatiot vertaavat toimintaansa ja omia prosessejaan toisen organisaation kanssa. Benchmarking-menetelmällä voidaan kehittää Havis Amandan kamaritoimintaa oppimalla muiden toteuttamista parhaista käytännöistä. Benchmarkingia voidaan tehdä esimerkiksi vierailemalla toisessa organisaatiossa. Nuorkauppakamaritoiminta on verkostoissa, internetissä ja tapaamisissa tapahtuvaa toimintaa, eikä sille ole fyysistä paikkaa. Vertailua voidaan tehdä myös tutustumalla internetsivuihin, artikkeleihin ja sosiaaliseen mediaan. (Itä-Suomen Yliopisto, benchmarking)

Benchmarkingia tekemällä sain toteutettua pienimuotoista kartoitusta siitä, miten eri kamareissa toimitaan. Kolmesta kamarista yhdessä, Lahden Nuorkauppakamarissa, toteutetaan systemaattisesti työelämäverkostoitumista kamarin jäsenten kesken. Heillä toimintamallina on vakiintunut sosiaalisen median kanava. Ryhmän nimi on ”verkostovartti”-ryhmä, missä pyydetään apua ja voidaan käyttää kamarin sisällä omia verkostoja. Esimerkiksi yrittäjä voi kertoa millaisia asiakkaita tavoittelee. Kanava on toteutettu vuonna 2017. Marikan mukaan kamarin sisällä puhutaan nykyään enemmän siitä, mitä kukakin tekee työkseen. Lisäksi kamarin sisällä vallitsee piilotyöpaikoista vinkkaamisen ilmapiiri, jossa jäsenet infoavat toisilleen avoimista työpaikoista sekä myös suosittelevat luotettavia henkilöitä toisilleen. Jäsenet pitävät aktiivisesti yhteyttä, käyvät ”lounastreffeillä” ja näin kuulevat mitä kaikkea on meneillään. Samoin hakuun tulevista työpaikoista tieto liikkuu verkoston kautta.

Irene Lambergin kanssa käydyn mentorointia koskevan puhelinkeskustelun myötä sain tietoa mentorointipilotin kehittämiseen sekä vinkkejä koskien mentorointiprosessia. Irene on ollut toteuttamassa mentorointimallin kehittämistä sekä sen jalkauttamista Suomen Nuorkauppakamarit ry vaalilautakunnalle. Mentoroinnin kohderyhmänä oli vaalilautakunnan ehdokasvalmennus. Jokainen ehdokas sai oman mentorin, jonka kanssa pääsi pohtimaan asioita. Myöhemmin mentorointiohjelman sisältöön tehtiin muutos ja siihen lisäti mielentaitojen osio, johon kuuluvat itsensä tunteminen, valmiuksien tunnistaminen ja kehittäminen.

Muutos tehtiin, koska koettiin selkeä tavoite yksilön valmistautumisen ja valmiuden tukemiseen. Irenen kontaktoiminen tuki kehittämistyön mentorointimallin hypoteesia. Mentorointiprosessin lisäksi vahvistui myös hypoteesini koskien mielentaitojen kehittämistä ja valmentavia tehtäviä.

Mentorointimallin pilotti nro. 3 sisältää sekä pilotti nro. 2:den, pienimuotoisen vertailun eri kamareiden toimintaan että havainnoinnin ja aineiston työelämäverkostoitumiseen. Tästä kokonaisuudesta laadin powerpoint-esityksen Havis Amandan Nuorkauppakamarin puheenjohtajalle, jonka kävimme läpi yhteispalaverissa 23.4.2018. Esittelin teema-haastatteluiden pohjalta syntyneet tulokset mallista sekä kartoituksen avulla saatuja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Havainnoimalla tutustuin syvemmin työelämäverkostoitumiseen sekä naisverkostojen suosioon.

Esityksessä kävin läpi aineistokokonaisuutta, joka toimi tukimateriaalina ja selittävänä tekijänä kamarin toiminnan muutostarpeelle. Esitelmän lähdeaineisto käsitti lehtiartikkeleita työelämäverkostoitumisesta, ETLAN vuoden 2017 työelämä tutkimuksen osoittamaa faktaa koskien piilotyöpaikkoja sekä benchmarkingin avulla saatua tietoa.

Keskustelimme esityksen pohjalta muutostarpeista. Olimme yksimielisiä siitä, että toimintaa täytyy kehittää. Päädyimme tulokseen, että otamme käyttöön ”matalan kynnyksen” -testiversion mentorointimallista.

Päätimme valjastaa käyttöön Facebookiin ”talent pool” – testiryhmän. Tämän kanavan avulla toteutetaan kolme tärkeintä tuloksena esiin nousutta teemaa. Nämä nidotaan yhteen ryhmään, sillä jos ryhmässä ei ole riittävästi keskustelua, se koetaan epäkiinnostavaksi ja unohtuu. Mentoroinnin pilotti nro. 3 sisältää ne toimenpiteet, jotka otetaan kamarissa heti käytäntöön ja testaukseen.

PILOTTI NRO. 3 JA TOTEUTUS

Ensimmäinen toteutus koskee mentorointia, jota aletaan toteuttaa kevyesti ja hyvin vapaamuotoisesti "talent pool" -ryhmän kautta. "Sparrauskaveria" voi hakea työelämään- tai kamariuraan liittyen ryhmästä.

Toinen toteutus koskee yrittäjiä ja heidän tukemistaan. Ryhmän avulla voidaan hyödyntää kamarin verkostoa, jossa yrittäjäjäsenet voivat tarjota palveluitaan kustannuksitta.

Kolmantena toteutettavana asiana on jäsenten omien henkilö- ja kasvutarinoiden jakaminen ryhmän kautta. Tarinoiden ja roolimallien avulla innostetaan ja kannustetaan toinen toisiamme.

5.5 Mentoroinnin työkalupakki

Mentorointiprosessin tukimateriaaliksi koottiin valmentavia työkaluja. Omien tavoitteiden kirkastamiseen tulee panostaa, sillä onnistunut mentorointi rakentuu sen pohjalta. Haastattelin elämäntaidon valmentaja Eva Koskimaata Fuell Oy:stä. Hän suosittelee seuraavia tehtäviä; harjoitus 1) Elämänpyörä -harjoituksen avulla kartoitat tasapainoa elämän eri osa-alueiden välillä, harjoitus 2) Opit tunnistamaan omat vahvuutesi ja harjoitus 3) 4-7-8 hengitystekniikan avulla opit rentoutumaan stressaavissa tilanteissa.

Miten tärkeinä näet valmentavat työkalut osana mentorimallia?

”Valmentavat työkalut avaavat ajattelua, ja tuovat parhaimmillaan uutta näkökulmaa. Lisäksi pidän erittäin tärkeänä, että mentoroitavalla on konkreettisia työkaluja kehittymisen tueksi”.

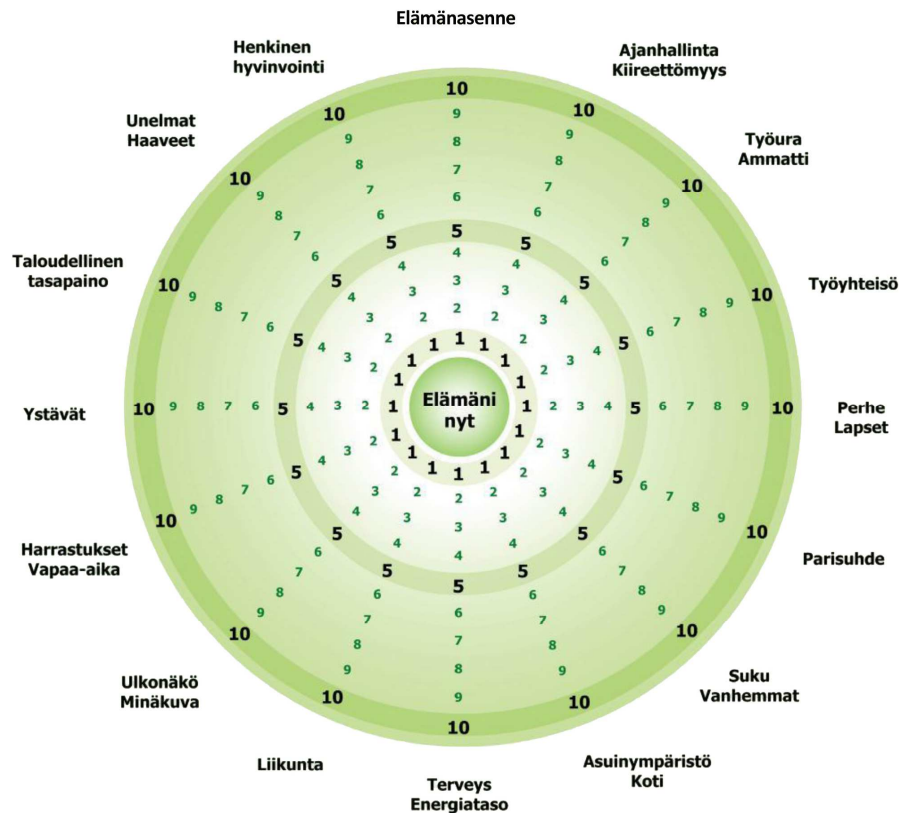
Miten tärkeää itsetuntemus on oman kehittymisen kannalta?

”Itsetuntemus karttuu vähitellen itsestäänkin iän karttuessa, mutta aiheeseen keskittyminen syventää ja nopeuttaa prosessia. Itsetuntemuksen lisääntyminen tekee monesta asiasta helpompaa ja mukavampaa. Kun tunnistaa oman tapaansa toimia ja reagoida, on helpompi löytää itselleen hyvät ja mukavat tavat työskennellä. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja ne edellä meneminen näkyy ulospäin. Se on hyväksi urankin kannalta”, kertoo Eva.

1 . Harjoitus: Elämänpyörä

Ohje: Varaa hetki aikaa ja arvioi elämääsi viimeisen vuoden ajalta. Voit soveltaa kohtia omaan elämääsi sopiviksi, jos esimerkiksi haluat arvioida asuinympäristön ja kodin erikseen, merkitse niille kaksi erillistä numeroa. Merkitse sitten oheiseen elämänpyörään arviosi tulos eri elämänalueilla. Asteikon numerot voit ajatella myös seuraavasti:

1= huono 5= siedettävä 10= loistava. Yhdistä sitten antamasi arvosanat viivoilla, näin sinulle piirtyy elämänpyörä. Tämä pyörä on harvoin aivan pyöreä, joten siitä ei tarvitse huolestua.



Kuvio 7. Elämänpyörä.

Harjoitus tuo näkyväksi nykytilanteen. Se antaa mahdollisuuden pohtia esimerkiksi eri osa-alueita, jotka tukevat yksilön tekemistä ja mikä saattaa olla haasteena etenemiselle. Elämänpyörä auttaa hahmottamaan hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. (Eva Koskimaa, Fuell Oy)

2. Harjoitus: Tunnista erityisvahvuutesi ja ammatillinen osaamisesi

Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa eteenpäin. Tällöin on helpompi tehdä asioita tavalla, jossa on luontaisesti hyvä. Jos jokin asia tai tilanne ei ota sujuakseen, voi aina pohtia, miten omat vahvuudet voisivat auttaa tilanteessa. Mieti 10 onnistumista /saavutusta /käännepohtaa elämässäsi. Ajattele sekä yksityis- että työelämääsi. Luettele saavutukset erilliselle paperille. Voit piirtää näistä tärkeistä tapahtumista itsellesi myös aikajan. Valitse näistä sinulle viisi tärkeintä tapahtumaa ja tarkastele valitsemiasi niitä kokonaisvaltaisesti. Pohdi, mikä näissä tapahtumissa on ollut sinulle merkityksellistä.

Mitä ammatillisia taitojasi tai kykyjäsi käytit näissä tilanteissa?

Mitkä henkilökohtaiset ominaisuutesi vaikuttivat onnistumisiisi?

Mitä annoit itsestäsi onnistuneisiin tilanteisiin?

Kuinka sinä vaikutit näihin onnistumisiin/saavutuksiin?

Poimi nyt vastauksistasi onnistumisiisi/saavutuksiisi vaikuttaneet asiat

a) ammatilliset taitosi ja b) henkilökohtaiset ominaisuutesi.

Kiinnitä huomio taitoihin tai ominaisuuksiin, joita olet hyödyntänyt useissa/kaikissa onnistumisissa. Kerää vastauksistasi sinulle viisi tärkeintä ammatillista taitoasi ja kykyäsi sekä henkilökohtaista ominaisuuttasi (vahvuutta) paperille.

3. Hengitysharjoitus 4-7-8

Ohje: Rentoudu ja aseta kieli etuhampaiden takaosaan. Hengitä sisään nenän kautta neljään laskien. Pidätä sitten hengitystäsi seitsemään laskien ja tämän jälkeen hengitä ulos suun kautta kahdeksaan laskien. Toista hengityssykli neljä kertaa. Oleellista on keskittyä siihen, että keuhkot tyhjenevät kokonaan uloshengityksessä. Kyseessä on harjoitus, jossa kehittyy harjoittelemalla. Harjoituksella on parasympaattista hermostoa rentouttava vaikutus ja se on loistava stressin lievittäjä. Tästä harjoituksesta voit saada avun myös nukahtamiseen. (Eva Koskimaa, Fuell Oy)

5.6 Teemahaastattelu

Kehittämistyössäni päädyin tekemään teemahaastatteluja, saadakseni syvempää ymmärrystä nuorkauppakamaritoiminnasta ja kuulla kokemuksia aiemmilta toimintavuosilta. Haastattelin maaliskuun 2018 aikana JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarissa pitkän kamariuran tehneitä kunniajäseniä eli senaattoreita yhteensä neljä henkilöä. Heidän lisäksi haastattelin JCI Havis Amandan vuoden 2018 puheenjohtajaa sekä vuoden 2017 puheenjohtajaa. Valitsin puheenjohtajat haastatteluun heille kertyneen kamaritoiminnan kokemuksen vuoksi. Senaattoreilla ja puheenjohtajilla on pitkän linjan kokemukusta ja näkemystä, miten kamaritoimintaa voidaan kehittää. Tästä näkulmasta katsottuna heidän valintansa on hyvin perusteltu.

Haastatteluissa käytin apuna kysymysrunkoa (liite 1), jonka olin ennakkoon lähettänyt haastateltaville. Kysymysrunko muodostuu eri teemojen ympärille rakentuvista asiakokonaisuuksista. Teemoittelu on yksi haastatteluaineiston analyysitapa. Usein teema-haastatteluiden aineistosta, jotka toteutetaan teemoittain, saattaa syntyä uusia teemoja. Haastatteluiden suoravastaukset esitetään tutkimustuloksina. Tutkimusraportissa esitetään teemahaastattelulla kerätyt vastaukset näytepaloina eli suorina vastaajien tekstisi-taateina. (Kananen 2014, 111.)

Haastattelut kestivät 45–60 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Käytin jokaisessa haastatte-lussa samaa kysymysrunkoa keskustelun pohjana. Haastattelut sujuivat positiivisessa, avoimessa ja rennossa hengessä. Haastatteluiden jälkeen purin keskustelut litteroimalla ja koostin niistä muistinpanojen kanssa yhteenvedon.

5.7 Teemahaastattelun tulokset

JCI Havis Amandan Nuorkauppakamarin toiminnan kehittäminen koettiin erittäin tärke-äksi. Muutostarve nähtiin ajankohtaisena ja tarpeellisena. Kehittämisideana mentorointi vastaanotettiin positiivisesti. Mentorointi nähdään mahdollisena toteuttaa kamarin kon-tekstissa. Toiminnan kehittäminen mentoroimalla koetaan tärkeäksi, myös syystä, että kamarin tarkoitus on ensisijaisesti tukea sen jäseniä kehittymään. Mentorointi nähdään myös mahdollisuutena sosiaalisesti rikastaa toimintaa sekoittamalla ”kuppikuntia”, jolloin jäsenille tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia tutustua toisiinsa. Kamarin sisällä on to-della hyvä energia ja yhdessä tekemisen meininki, mutta toki joskus ihmiset tekevät pit-kään esimerkiksi kamarin hallitustyötä yhdessä tai samoja projektitöitä, jolloin niin kut-suttuja ”kuppikuntia” muodostuu luonnostaan.

”Lähtökohtaisesti jos lähdetään mentorointiprosessiin, niin että oikeasti tuodaan näky-väksi sitä osaamista ja kokemusta. Että jos on intoa jakaa osaamista ja vastavuoroisesti oppia, niin sehän on ihan ihannetilanne.”

”Kamaritoiminnan, Amandojen, tulee pystyä aidosti haastamaan yhteiskunnan kiihtyvä vapaa-ajan tarjonta.”

”Nuorkauppakamariin kuulumisen tuo kuitenkin aina sellaisen yhteisen kehyksen sille tekemiselle. Nuorkauppakamari on turvallinen ympäristö jakaa näitä asioita.”

"Koko toiminnan perusidea on, että mene oman mukavuusalueen ulkopuolelle, jotta opit turvallisessa ympäristössä uusia asioita, joita sun ei tarvii etukäteen osata."

Nähdään myös, että mentoroimalla ja benchmarkkaamalla toisia kamareita, voidaan tuoda uutta osaamista ja näkökulmaa kamarin toimintaan. Todettiin myös, että mento-
rointiin on hyvät mahdollisuudet myös siltä kannalta, että se on ilmaista ja kustannusva-
paata toiminta. Teemahaastatteluiden pohjalta nousi esiin, kuinka kamari koetaan tur-
valliseksi oppimisympäristöksi kokeilla uusia asioita.

"Hyvää projektiosaamista kannattaisi käydä benchmarkkaamassa muualta"
verkostossa on laajalti erilaisia organisaatioita, joita benchmarkkaamalla voisi tuoda uu-
sia näkökulmia toimintaan."

"Jos meillä on lastentarhanopettaja, joka ei ole koskaan vetänyt projektia, niin se ei ole välttämättä itsestäänselvyys mitä kaikkea pitää ottaa huomioon sitten projektipäällikkönä tai sitten jos sä olet yhtäkkiä talousvastaava hallituksessa ja sä et ole koskaan tehnyt talousasioiden kanssa yhtään mitään, se että se pystyt hoitaa sen yhden vuoden hyvin, niin sähän tarvitset muita ihmisiä."

*"Voisi olla projektipäälliköiden mentori, joka voi mentoroida millaista on olla projektipää-
likkö, jos et ole koskaan ollut ja saat hyviä vinkkejä."*

Mentorointia voidaan hyödyntää mentoroimalla työuria ja nuorkauppakamarin urapol-
kuja. Lisäksi kamarin sisällä on erilaisia mentoroitavia positioita, kuten esimerkiksi pro-
jektipäällikön rooli. Nuorkauppakamaritoiminnassa ideana on, että kaikilla on mahdolli-
suus kokeilla erilaisia tehtäviä ja liikkua ulos omalta mukavuusalueeltaan. Mentoroinnilla
voidaan varmistaa "hiljaisen tiedon" siirtyminen, kun jäsen astuu uuteen rooliin ilman
aiempaa kokemusta.

*"Jos joku haluaa tehdä kamariuraa, niin se on sellanen iso kokonaisuus. Jos hirveästi
haluaa, mutta ei ole tietoa miten niitä askeleita tulisi ottaa, jotta saavutan tuon tavoitteen."*

*”Johtajuuden kehityspolku on olemassa koulutuksineen kamarin tai kamareiden tuke-
mana, mutta esimerkiksi muilla osa-alueilla ei ole, kuten esimerkiksi viestinnässä. Sisäis-
ten polkujen sparraamiseen mentoria.”*

*”Ammatillista mentorointia voisi olla, vaikka CV sparraamista, jos harkitsee vaikka alan
vaihtoa tai ylipäättään etenemistä. Ottaa joku kokenut tai joku joka on vaikka esimerkiksi
rekrytoija, voisi antaa jotain vinkkejä siihen CV:n laadintaan.”*

Kevyt ja helposti pyöritettävä mentorointiohjelma toimii kamarin kontekstissa. Mentorointi
saa olla vapaamuotoista tai strukturoitua. Mentoroinnin tulee olla tavoitteellista toimintaa,
jota varten tarvitaan toimintaohjeet ja mentorointisopimus. Mentorointiprosessin tueksi
kaivataan ”rautalankamallia”. Mentoroinnista, sen kestosta, muodosta ja mentorista pitää
jäsenen saada itse päättää. Valmentavat työkalut koettiin myös mentorointia hyödyttä-
vinä.

*”Tehtiin Elämänpyörä! Verrattiin siihen mistä tilanteesta lähdettiin ja pystyi havainnoi-
maan muutoksen.”*

*”Vapaamuotoista mentorointia, henkilökohtaiset tapaamiset ja pari itse määrittelee va-
pamuotoisesti tapaamis kerrat.”*

*”Mentoroinnilla tulee jokin tavoite, että onko se vain se, että ymmärtää kamaritoimintaa
paremmin vai ammatillista ja pidempikestoista tyyliin puolen vuoden ajan. Seurataan ete-
neekö se, tai onko se pidempijaksoista. Aikajakso määrittää pitkälti minkälaista.”*

”Kun mentorointi olisi jatkuvaa ja voisi itse määrittää missä sitä tapahtuu.”

*”Nykyään LinkedIn:ssä alkaa näkyä ammatillista keskustelua ja sovitaan että mennään
lounaalle keskustelemaan lisää.”*

”Systematiikka pitäisi olla, mutta salliva.”

”Tietyt pelisäännöt pitää olla.”

Ideana teemamentorointi nousi voimakkaasti esiin. Teemamentorointia voidaan toteut-
taa pienryhmässä. Ryhmässä voidaan keskustella, jakaa kokemuksia ja sparrata sekä
tukea toisiamme. Teemat voivat nivoutua haasteellisten ja myös arkaluontoisten asioi-
den ympärille kuten esimerkiksi YT-neuvottelut. Arkaluontoisten asioiden jakaminen ka-
marin jäsenten kesken edellyttää luottamusta.

Kamarin sisäinen kulttuuri ja kunnioituksen ilmapiiri toinen toista kohtaan saattaa auttaa. Luottamusta voidaan pitää mahdollisuutena luoda lojaaleja suhteita. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen on tärkeää ja sen merkitys varmasti korostuu ryhmässä.

”Ammatillista ja teemoittain. Useampia ovat ottaneet minuun yhteyttä ja kysyneet ideoita ja niitäkin tapaamisia ollut noin neljä, jotka ovat halunneet pallotella. Nuorkauppakamarilaisia ja tunnetaan hyvin toisemme. Henkilökohtaiseen kontaktiin perustuva.”

”Samaa teemaa tarkastellaan useasta näkökulmasta, esim ryhmämentoroinnilla. Itselle ollut ainakin hyödyllistä tarkastella, mitkä ne toisten tulokulmat on.”

Mentorointia ja viestintää varten tarvitaan oma kanava. Kriteerinä kanavalle on, että sen pitää olla helposti ja nopeasti saatavilla. Helppo ja toimivin tapa on luoda mentoroinnille oma Facebook-alaryhmä kamarin suljettuun ryhmään.

”Tuntuu että facebook on aktiivisin kanava, miksei siellä voisi olla alaryhminä eri keskustelutiimit.”

”Oma kanavansa, facebookiin kaikki hautautuu, mutta sieltä tavoittaa ja jos on eri kanava niin ihmiset ei käy siellä.”

”Mentoriparista nousi ajatus, että kuka tahansa, joka kokee, että hänellä on jotain annettavaa, voi toimia mentorina. Vuoden kestävässä hallitusrooleissa on ominaista, että edellinen viranhaltija mentoroi seuraavan jatkajan, kuten nykyään tietyllä formaatilla jo toimitaan. Osaamisen siirtyminen on aina riippuvainen siitä, kuinka hyvin edeltäjä on pitänyt kirjanpitoa toiminnasta kuluneen vuoden aikana sekä kirjannut huomioitavia asioita. Kamarin senaattorit voisivat myös hyvin mentoroida, kuten myös tietystä tehtävästä tai kamariurasta kokemusta hankkinut jäsen.”

Yksittäisen jäsenen kehittyminen JC-uralla nousi tärkeäksi teemaksi. Miten löytää oma polku, josta saa kamaritoiminnasta eniten hyötyä itselleen? Mentorina voisivat toimia myös systemaattisesti kamariuraan panostaneet jäsenet. Roolimalleina he voisivat inspiroida ja tukea uusia jäseniä.

"Sisäisten polkujen spaarraamiseen mentoria. Mentori voisi just auttaa vaikka haastatteleamalla että kiinnostaisiko sua tämmöinen ja tämmöinen, vähän sieltä hakee niitä ja esitellä vaihtoehtoja ja ajatuksia. Se sitouttaisi ihmisiä vähän paremmin kun heillä on jokin päämäärä miksi he ovat nyt mukana."

Mentoriparit tulee olla vapaasti valittavissa. Nähtiin, että mentoroinnilla on annettavaa iästä ja kokemustasosta riippumatta. Työelämän muutos ja työnkuvien nopea kehitys ja muuttuminen luovat tilanteen, jossa nuorempi voisi mentoroida urallaan jo edistyneempää henkilöä alan uusista suuntauksista.

"Esimerkiksi Terhi, joka on viestinnän ammattilainen. Viestinnän tehtävissä työnkuva on mullistunut viimeisen 10 aikana totaalisesti. Siihen pohjautuen ei voida sanoa, että on joka osa-alueella tosi hyvä. Esimerkiksi jossain viestinnän hommassa jopa 15-vuotiaskin voi olla hyvä ja omata kokemusta jonkin tietyn käyttäjäryhmän tunnusmerkeistä. Näitä kokemuksia voisi jotenkin jakaa."

"Usein mentorointi ajatellaan että se seniori ja aktori mutta voisi olla ristiinkin ihan hyvin, toimii refektointina."

"Yksilön kehittyminen työelämässä - Kamari, Amandat, on upea verkosto. Jäsenistössä on menestyviä ja työelämässä kokeneita naisia ja yrittäjiä, jotka varmasti jakavat tietotaitoaan eteenpäin ja vauhdittavat osaavien naisten etenemistä työuralla, jossa nykyään vaaditaan paitsi uudenlaista osaamista, myös entistä nopeampaa sopeutumista uusiin tilanteisiin ja haasteisiin. Mentoroinnin avulla voidaan tukea ammatillista ja henkistä kehitystä."

Haastatteluiden pohjalta suurin osa oli sitä mieltä, että mentorointiohjelman toiminnasta voisi vastata koulutuvastaava tai viestintävastaava. Osa myös mietti, että rooli on uusi ja sitä varten voisi avata mahdollisesti uuden roolin koordinoimaan projektia.

"Mentorointiohjelman tulisi myös kuulua jonkin hallitusviran vastuulle, esimerkiksi "IND", joka vastaa yksilökehityksestä. Tai sitten kamarissa tulisi olla erillinen."

Työelämäverkostoitumiseen panostaminen nähdään tärkeänä. Tällä hetkellä se perustuu pitkälti itse luotuihin kontakteihin. Kamarissa ei ole systemaattista tai vakiintunutta tapaa toteuttaa työelämäverkostoitumista. Työelämäverkostoitumisen näkökulmasta voidaan tukea esimerkiksi yrittäjäjäseniä, jotka voisivat tarjota ostopalveluita kustannuksetta kamarin jäsenille. Nuorkauppakamarilaisten keskuudessa vallitseva keskinäinen luottamuksen ilmapiiri varmasti edesauttaa tässäkin asiassa. Työelämäverkostoitumisen mahdollistava tapa ja keskustelukanava avaa mahdollisuuden etsiä mentoria tai CV sparraajaa ja luoda laajempia verkostoja.

”Hyödyllistä ja erityisesti businessverkostojen hyödyntäminen, voi olla osittain mentoointia ja sitä voisi olla eritasoista. Esimerkiksi, kun olen itse markkinoinnin parissa töissä ja toinen jäsen on vaikka mainostoimistopuolella töissä ja minulla on ongelmia oman mainostoimiston kanssa – voisin käydä asiasta luottamuksellisen keskustelun hänen kanssaan. hän näkee pöydän toiselta puolelta asian.”

”Ja sit mä tiedän et moni yrittäjätaustainen on miettinyt et olisiko mukana enemmän businessverkostossa kuin meillä. Mentorointi ja verkostoitumisen hyödyt palvelisivat myös tätä osaa jäsenistä.”

”Kun kamari koetaan aitona businessverkostona on esim. ammatillinen tiedonjako huomattavasti anteliaampaa. Herää niin sanotusti tarve maksaa takaisin.”

Kokemuksellisuus ja tarinat koettiin tärkeiksi ja mielenkiintoisiksi. Nuorkauppakamari on turvallinen ympäristö kokeilla ja kompastua, ja nousta kuopasta. Kokemusten jakaminen on yksi tapa toteuttaa mentoointia. Epäonnistuminen ja sitä kautta virheistä oppiminen on kasvattava näkökulma jokaiselle. Usein todelliset menestyjät ovat epäonnistuneet monessa asiassa.

”Mitä on ennen tehty, niin sen voisi ottaa uudelleen esiin. Kun siinä kuuntelee kokeneita ja osaavia tyyppejä, niin lohduttavana tietona, että yhtälailla siellä nousee esiin että on mokattu ja kompuroitu.”

5.8 Havainnointi

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytin kehittämistutkimuksessa havainnointia. Sen avulla pyrin löytämään aihealueen ympäriltä enemmän tietoa, joka on perusteltua, sillä naisverkostojen räjähdysmäinen kasvu ja suosio nykyisessä mittakaavassa on tuore ilmiö. Uutisia ja artikkeleita seuraamalla hankin tietoa ja laajensin näin ymmärrystäni jäsenten motiiveista näiden naisverkostojen taustalla. Halusin ymmärtää, mitkä ovat ne asiat, jotka tuottavat lisäarvon naisverkostojen jäsenille.

Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tutkimusmenetelmiä on havainnointi, haastattelut ja erilaiset dokumentit. Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen alkuvaiheessa ongelman määrittelyssä, tulosten arvioinnissa sekä lopuksi muutoksen toteuttamisvaiheessa. Strukturoimattomassa havainnoinnissa havainnoitsija ei tiedä mitä asioita hän tutkittavassa kohteessa seuraa. Tutkija kirjaa vapaasti ylös asioita, joita hän havaitsee. Strukturoidussa havainnossa tutkija taas tietää mitä asioita hän seuraa. (Kananen 2014, 79–80.)

Helsingin Sanomien 27.3.2017 taloussivuilla julkaistun artikkelin mukaan *”Miehiltä suljettu sparrausryhmät”* auttavat naisia etenemään urallaan. ”Se oli kiihdytyskaista henkilökohtaiselle kehitykselle”, toteaa Tampereen yliopiston tutkijatohtori Hanna-Mari Ikonen, joka on erikoistunut työelämän tutkimukseen. Ikonen mukaan yksi syy naisverkostojen räjähdysmäiselle kasvulle on ryhmien luoma turvallinen tila. Ikonen kuvaa tämän päivän asiantuntijan työelämää ”kamppailuksi, jossa vain vahvimmat pärjäävät”. Ikonen nostaa esiin viimeaikaisen #metoo- kampanjan ja sen esiin tuomat tapaukset. Hän huomauttaa, että tasa-arvoon on vielä paljon matkaa. (Helsingin Sanomat, Karla Kempas, 27.3.2017)

Helsingin Sanomien artikkelin 14.8.2016 mukaan *”Naisten keskinäiset verkostot elävät selvästi uutta tulemistä”*. Naisverkostoille on ollut tilausta, sillä moni nainen tarvitsee kannustusta ja vertaistukea. Hyvä esimerkki on valtavan suosion saanut vuonna 2014 Facebookin perustettu Ompeluseura-niminen ryhmä. Se on kaikkien alojen naisille avoin keskustelufoorumi. Ryhmä on saanut valtavan suosion. Nykyisin jäseniä on noin 10 000. (Helsingin Sanomat, Heini Kilpamäki, 14.8.2016)

Suosituksen Ompeluseura – facebook ryhmän perustajat Halmeen ja Teikarin mukaan verkoston suosion taustalla on digitalisaatio ja työelämän murros. Työpaikat ovat kiven alla, eikä enää voi sokeasti luottaa siihen, että työnkuva pysyy muuttumattomana koko työuran ajan. Tarve verkostolle muodostui jotta työelämän hiljainen tieto ja piilotyöpaikat tulisivat näkyväksi. Naiset kokevat verkostoitumisen tärkeäksi myös työelämän rakenteellisen epätasa-arvon purkamiseksi. Tärkeintä Ompeluseurassa on keskustella ja oppia työelämästä. (Helsingin Sanomat, Heini Kilpamäki, 14.8.2016)

Samat asiat johtivat myös Aalto *Woman in Business*-ryhmän perustamiseen. ”Perustajajäsenemme huomasivat, että valmistumisen jälkeen oli hankala tavata eri alojen hyviä tyyppejä”, verkoston ydintiimiin kuuluva Niina Ounasvuori pohtii. Naisasialiitto Unionin pääsihteeri Taru Anttosen mukaan aiemmin haluttiin muuttaa vain yhteisiä asioita. Nyt tarve lähtee enemmän henkilökohtaisesta eli omasta urasta, johon ryhmästä saadaan apua. Verkostoituminen kannattaa ja kumpikin verkosto on tuottanut jäsenilleen menestystä - jäseniä on työllistynyt ja edennyt työelämässä verkoston ansiosta. (Helsingin Sanomat, Heini Kilpamäki, 14.8.2016)

Verkostojen voima ja hyöty on kiistatonta. Noin 10 henkilöä lähetti tarinansa Helsingin Sanomien toimitukseen aiheesta, miten naisverkostot ovat vaikuttaneet heidän työuriinsa. Naisverkostoista voi löytyä uusi työpaikka tai uusi suunta uralle. Yksi naisista muun muassa tutustui verkostossa henkilöön, jonka ehdotti häntä tilalleen tämän vaihtaessa uuteen työhön. Toinen rohkaistui vaihtamaan kokonaan uudelle alalle. Kolmatta onnistui ja hän löysi uuden työpaikan työttömyysjakson jälkeen. Kohtaamisia ja esimerkkejä on lukemattomia. Ompeluseuran jäsen Erika Keppolan mukaan ryhmän jäsenet kertovat Facebook-ryhmässä avoinna olevista työpaikoista omissa organisaatioissaan tai yrityksissään. (Helsingin Sanomat, Heini Kilpamäki, 14.8.2016)

Erilaisten muutosvoimien, kuten digitalisaation myötä, työelämä on murroksessa ja sen kautta myös työnhakeminen. Sitran työelämä 2017 -tutkimuksen mukaan verkostoitumisella ja työelämäverkostoilla on suuri painoarvo tämän päivän työnhaun kannalta. Vain noin joka neljäs työllistyy avoinna olevaan paikkaan ja etenkin piilotyöpaikat löytyvät erilaisten työelämäverkostojen kautta.

(Sitran työelämä tutkimus 2017)

6 Kehittämistehtävän arviointi ja johtopäätökset

Tässä luvussa arvioin kehittämistehtäväni onnistumista tutkimuskysymysten kautta, jotka muodostavat tutkimuksen ytimen. Kiteytin seuraavasti tutkimuskysymykset. Miten mentoroinnilla voidaan saavuttaa lisäarvoa jäsenille ja kamarille, miten työelämäverkostoitumista voidaan tehostaa jäsenten kesken?

Tutkimuksen lähtökohta oli mentoroinnin puuttuminen kamarista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin mentorointia voidaan toteuttaa kamarin kontekstissa ja millainen mentorointiprosessi on mahdollinen toteuttaa. Tämän lisäksi selvitettiin, millä tavoin työelämäverkostoitumista voidaan tehostaa kamarin toiminnassa. Mentorointitoiminnasta on tarkoitus tulla pysyvä ja aktiivinen osa kamarin toimintaa. Kamarin toiminnan kehittämisen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa ensisijaisesti kamarin jäsenille, tukemalla heidän työuraan- ja tai kamariuraan liittyvää henkilökohtaista kasvua.

Mielestäni tutkimuksen tavoitteet tulivat saavutettua hyvin. Kehittämistyön tuloksena tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu. Olennainen osa opinnäytetyön tavoitetta oli saada muutos luomalla uusi toimintakulttuuri osaksi kamarin toimintaa. Mielestäni tämä onnistui hyvin ja ensimmäinen mentorointimallin ”matalan kynnyksen malli” otetaan käyttöön lähiaikoina. Mallia testataan seuraavaksi käytännössä ja muokataan käytännön osoittaman tarpeen mukaan.

JCI Havis Amandan kamaritoiminnan kehittäminen koettiin ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi. Nähtiin, että muutostarve on olemassa, jotta kamari pystyy paremmin tarjoamaan jäsenille vastinetta. Mentorointi koettiin mahdolliseksi toteuttaa kamarin kontekstissa ja kehittämistyön tuloksena syntyi kevyt ja kamarin toimintaan istuva mentorointimalli. Tavoiksi toteuttaa mentorointia nähtiin monenlaisia yksilön kulloiseenkin tarpeeseen pohjautuvia muotoja.

Perinteisen mentoroinnin lisäksi, nähtiin monenlaisia tapoja toteuttaa mentorointia kamarissa. *Teemamentorointi* koettiin mielenkiintoiseksi ja tarpeelliseksi. Se, että pienryhmässä on mahdollista keskustella ja jakaa asioita tietyn teeman ympäriltä sekä saada uusia näkökulmia aiheeseen.

Yhtenä tehokkaana keinona nähtiin *vertaismentorointi*, jossa nuorempi henkilö sparraa vanhempaa ja kokeneempaa. Toimiala tai tehtäväkohtaista tietojen päivitystä uusista kehityssuunnista. Mentorointia voidaan hyödyntää myös vapaamuotoisesti ”pallottelemalla ajatuksia” ja sparraamalla CV:tä. Mentoroinnin ei tarvitse aina olla pitkä prosessi. Tavoitteena on luoda sparraamisen kulttuuri, joka kulkee käsi kädessä jatkuvan kehittymisen mielentilan kanssa. Kun jokainen pyrkii kehittymään yksilönä ja tukemaan yhteisön oppimista, alkavat ihmiset luontevasti omaksua valmentavan asenteen toisiaan kohtaan.

Mentoroimalla voidaan kehittää kamarin toimintaa ja tukea yksilön kehittymistä monipuolisesti. Mentorointia voidaan hyödyntää kamarin sisäisten, vaihtuvien roolien ”hiljaisen tiedon” siirtämiseen. Esimerkiksi hallitusvirat, jotka toimivat ”vuosi per virka” -periaatteella. Lisäksi mentoroimalla voidaan tukea kamarin sisäisiä urapolkuja ja inspiroida jäseniä miettimään omia tavoitteitaan sen suhteen. Esiin nousi vahvasti kiinnostus kasvutarinoita kohtaan, roolimalleja ja kokemusten jakamista kaivataan.

Nuorkauppakamarin ensisijainen tehtävä on tukea sen jäseniä ja tarjota jäsenille laajat kehittymismahdollisuudet. Kamarissa kannustetaan astumaan ulos omalta mukavuusalueelta ja kokeilemaan uusia asioita ennakkoluulottomasti. Kannustava ilmapiiri myös rohkaisee yrittämään, tämän kautta syntyy onnistumisten sykli, joka pidemmällä aikavälillä lisää tavoitellisuutta ja nostaa itsetuntoa. Teemahaastatteluiden pohjalta esiin nousi erityisesti luottamuksen teema ja kamari koetaan turvalliseksi ympäristöksi kasvaa ja kehittyä.

Työelämäverkostoituminen koettiin erittäin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi päivittää. Toimiva keskustelukanava työelämään liittyviä aiheita kohtaan on tarpeellinen, sitä kautta voi hakea itselleen mentoria tai ”lounassparraajaa”. Verkostossa on valtava potentiaali ja voima. Luomalla yhteinen kommunikaatiokanava, verkostoitumisen kulttuuri alkaa elää ja jalostua aivan uudella tavalla.

Kehittämistyön lopputuloksena avataan JCI Havis Amandan suljettuun Facebook-ryhmään oma alaryhmä ”talent pool”-ryhmä. Sen avulla voidaan hyödyntää kamarin verkostoa ja yrittäjänä toimivat jäsenet voivat tarjota palveluitaan kustannuksitta.

Kolmantena toteutettavana asiana on jäsenten omien henkilö ja kasvutarinoiden jakaminen ryhmän kautta. Tarinoiden ja roolimallien avulla innostetaan ja kannustetaan toinen toisiamme.

6.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Kehittämistyö sai alkunsa omasta henkilökohtaisesta ongelmasta liittyen JCI Havis Amandan nuorkauppakamarin toimintaan. Kehittämistyön tekeminen oli haastavaa ja opettavaista. Opinnäytetyöstäni on sekä henkilökohtaista hyötyä sekä hyötyä kamarille. Havis Amandan nuorkauppakamarissa on mukana energisiä ja kehittymishaluisia ihmisiä, joille kamarin kehittäminen on sydämenasia. Suomen nuorkauppakamarilaisten innostuneisuus ja kamaritoiminnalle omistautuminen on upeaa ja ainutlaatuista. Nuorkauppakamarilaisten keskuudessa verkostoissa piilee valtava voima. Jäsenten auttamisen halu oli koskettavaa ja tärkeää kehittämistyön kannalta. Opinnäytetyön tekeminen sujui hyvin ja pohjatyö toiminnan kehittämiseksi on tehty. Uskon, että muutoksen ja kasvun siemenet on kylvetty jo hetkellä, jolloin keskustelu syntyy.

Tein kehittämistyölle selkeän rajauksen, mitä se sisältää ja mitkä osiot käsitellään kehittämisprosessissa. Aiheen rajaaminen oli selkeää ja kamarin jäsenenä on helppo ymmärtää toiminnan mahdollisuudet sekä tunnistaa sitä rajoittavat tekijät.

Nuorkauppakamaritoiminta on harrastustoimintaa ja kamarin toiminta pyörii jäsenten resurssien mukaan. Sen perusteella työ on rajattu alkua- ja keskivaiheisiin. Prosessin jatkauttamiseen asti tähtäävä työ olisi saattanut osoittautua liian haasteelliseksi mainitsemani ajankäyttöön liittyvien resurssien perusteella.

Yllätyin miten monipuoliset mahdollisuudet on toteuttaa mentorointia, joka on parhaimmillaan toistemme sparraamista, tukemista ja auttamista. Mentorointia voidaan toteuttaa jokaisen jäsenen oman tarpeen ja intressien mukaan. Oli voimaannuttavaa oivaltaa, että oppimiselle ja kehittymiselle tarjoutuu niin monenlaisia mahdollisuuksia. Mentoroinnin ei tarvitse olla aina pitkälinen prosessi, joka etenee tietyn kaavan mukaan. Yhtä tehokasta voi olla myös toisinaan kevyt mentorointi, kuten vaikka tapaaminen lounaan merkeissä.

Opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut myös itsestäni. Matka on ollut opettavaista ja kehittävää. Monipuoliseen lähdekirjallisuuteen perehtymällä opin paljon mentoroinnista ja ihmisen mielentaitojen kehittamisestä. Opinnäytetyön tekeminen luo hyvät lähtökohdat ratkaisukeskeinen coaching -opinnoilleni, sillä mentorointi ja coaching ovat interaktiivisina kehitysprosesseina lähellä toisiaan. Eroavaisuutena on, että coach eli valmentaja on koulutettu ammattilainen. Coaching auttaa valmennettavaa keskittämään aikansa ja voimansa hänelle tärkeimpien asioiden saavuttamiseen. Coach ei jaa kokemuksiaan, eikä neuvo valmennettavaa tai pyri ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Mentorointi taas on kokemusten jakamista ja tiedon siirtämistä kokeneemmalta.

Toimintatutkimus oli itselleni uusi kehittämistapa. Kehittämistyötä aloittaessani koin myös jonkinlaisena epävarmuutena vähäisen kokemukseni nuorkauppakamaritoiminnasta. Toisaalta taas kokemattomuus oli toiminnan kehittämisen kannalta hyvä asia. Uutena jäsenenä havaitsin koko kehittämiskohteen olemassaolon. Toisaalta toiminnan kehittämiseen tarttuminen tuntui välillä haasteelliselta, ”mennä nyt uutena jäsenenä kertomaan, miten toimintaa tulisi muuttaa”. Kehittämistyöhöni suhtauduttiin kuitenkin hyvin vastaanottavaisesti ja positiivisesti. Koin, että sain valtavasti tukea ja kannustusta kamarista. Se auttoi uskomaan itseäni. Tutkijan roolissa sain todistaa tämän mielettömän yhteisöllisyyden hengen, joka nuorkauppakamarissa elää. Kiitos siitä.

6.2 Tutkimuksen validiteetti

Työni teoreettinen viitekehys tukee tutkimustani. Perehtymällä huolellisesti lähdekirjallisuuteen sain syvemmän ymmärryksen mentoroinnista. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelen eurooppalaista valmentavaa mentorointia ja mentorointiprosessia. Valmentava mentorointi rakentuu vuorovaikutteiselle oppimiselle ja se kehittää mielentaitoja. Mentorointia käsittelevään kirjallisuuteen avulla ymmärsin, että mentoroinnin lähtökohdana on mentoroitavan itselleen asettamat tavoitteet ja hyvä itsetuntemus. Ihminen on kokonaisuus ja mielentaitojen kehittäminen on tärkeä osa yksilön kokonaisvaltaista kasvua.

Opinnäytetyöni verfiointiin eli todentamisen osoitan mentorointimallin kehittämisprosessin eri vaiheissa selkeinä muutoksina mentorointimallin pilotin suunnittelusta, eri vaiheiden mallintamisen ja muutoksen osoittamisen kautta lopulliseen yhteenvetoon saakka. Tutkimuksen vaiheet olivat selkeät ja etenevät siten, että muutos ja siihen johtaneet syyt ovat lukijan tulkittavissa. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos. Tutkimukseni osoittaa, että muutos on tulossa. Lähtokohta oli, ettei mentorointia ole aikaisemmin harjoitettu kamarissa eikä aiemmin ole toteutettu systemaattista työelämäverkostoitumista. Kehittämisprosessin tuloksena syntyi matalan kynnyksen mentorointimalli, joka otetaan välittömästi käyttöön sellaisenaan. Tutkimuksessa olen pyrkinyt noudattamaan eettistä ja hyvää tutkimustapaa vaikuttamatta tutkimustuloksiin sekä dokumentoimalla teema-haastatteluiden aineiston litteroimalla ja teemoittelemalla aineiston huolellisesti.

Kirjallisuus nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Perehtymällä tutkimuksen aihealueen kirjallisuuteen tutkimuskysymykset tarkentuvat esiymmärryksen myötä. Aihealueen kirjallisuus ja muu tutkimustieto lisäävät näkemystä ja auttavat asemoimaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Kirjallisuudella pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa tai ilmiötä tarkemmin ja sen avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia. Kirjallisuus ja muut tutkimukset yhdessä antavat tukea tutkimusprosessin eri vaiheissa ja erityisesti johtopäätösvaiheessa, mikäli omat tulokset voidaan linkittää eksaktiin tutkimustietoon. (Kananen 2014, 99.)

Toimintatutkimuksen onnistumisen mittarina ei voida arvioida ainoastaan toteavan tutkimuksen kriteerein, vaan vertaamalla aikaansaatuja tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos ja tutkimus on onnistunut silloin, jos ongelma on saatu poistettua tai sen vaikutuksia vähennettyä. Yksi toimintatutkimuksen periaatteisiin kuuluva asia on, että arvioinnin tekevät ne, jotka olivat mukana prosessissa ja joita muutos ensi sijassa koski. Tulosten arviointi edellyttää aina ennen ja jälkeen -mittausta, eli syklin toteutumista toimintatutkimuksessa.

(Kananen 2014, 137.)

Teorialla on tärkeä painoarvo tutkimuksessa ja sen merkitys korostuu, kun tutkimusaineiston keruun päämenetelmänä on havainnointi. Tällöin havainnoijan tulkinnot perustuvat tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin ja oletuksiin. Teoriat auttavat tutkijaa saamaan uusia näkökulmia ja kiinnittämään huomiota asioihin, joita hän ei muuten tulisi ajatelleeksi.

Kun tiedonkeruumenetelmänä käytetään pääosin havainnointia, pelkkä havainnointiin perustuva tutkimusaineisto ei ole itsessään vastaus siihen mitä olemme tutkimassa. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin asia löytyy ”äänettömänä” tutkimusaineistosta. Vasta analysoinnin jälkeen tutkija saavuttaa tämän löydöksen. (Vilka 2006, 79–81.)

6.3 Jatkotoimenpiteet

Hankkeen mentorointimallia testataan käytännössä ensin muutaman kuukauden ajan. Tämän jälkeen tehdään mielipidekartoitus jäsenille koskien mallin toimivuutta ja siihen mahdollisesti tarvittavia muutoksia. Mallin jatkotoimenpiteitä on toistaiseksi vaikea arvioida vielä keskeneräisessä prosessissa. Mahdolliset kehityskohteet nousevat esiin vasta mallin oltua käytössä tietyn ajanjakson. Keskeisiksi kysymyksiksi mentorointimallin ja verkostoitumisen käyttöönotossa nousevat yhteinen sitoutuminen toiminnan eteenpäin viemisessä kamarin sisällä sekä yksilön aktiivisuus ja vuorovaikutustaidot.

Mentorointiin ja verkostoitumiseen liittyvien asioiden voidaan ajatella hyödyttävän myös muita vastaavassa lähtötilanteessa olevia yhteisöjä tai yksilöitä, jotka pohtivat omia tai muuhun toimintaan kohdistuvia kehittämisvaihtoehtoja. Työssä esitelty mentorointimalli on implementoitavissa eri yhteisöihin ja konteksteihin.

Lähteet

Alfred Geof, Garvey Bob & Smith Richard, 2000. Mentorointi. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Aspinwall Lisa G. & Staudinger Ursula M., 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Edita. Helsinki.

Eteläpelto Anneli & Jussi Onnismä, 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Hansa-print Oy. Vantaa.

Harju Kristiina, 1999. Aarrekartan avulla kohti uutta. WSOY Kirjapainoyksikkö. Juva.

Helin Kari, 2006. Yhdessä menestymisen taito. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Isokangas Jorma & Seppo Kinkki, 2003. Yrityksen perustoiminnot. Dark Oy. Vantaa.

Juusela Tuulikki, Lillia Tuuliki & Jari Rinne, 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Isotalo Merja, 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat ry. Libris Oy. Helsinki.

Kananen Jorma, 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Keltikangas-Järvinen Liisa, 2010. Hyvä Itsetunto. WS Bookwell Oy. Juva.

Kuula Arja, 2001. Toimintatutkimus kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tammerpaino Oy. Tampere.

Kupias Päivi & Salo Matti, 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.

Lankinen Paavo, Asko Miettinen & Veikko Sipola, 2004. Kehitä osaamista –hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Leskelä Jori, 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print. Tampere.

Martela Frank 2013, Tahdonvoiman käyttöohje. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Martela Frank & Jarenko Kristiina 2017, Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.

Manka Marja-Liisa 2006, Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Mattila Antti, 2011. Näkökulman vaihtamisen taito. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Ojanen Markku, 2005. Elämän mieli ja merkitys. Kirjapaja Oy. Helsinki.

Owen Hilarie, 2011. The Complete Guide to Mentoring. Kogan Page. United States.

Puusa Anu & Reijonen Helen, 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Painettu EU:ssa.

Ristikangas, V., D. Clutterbuck & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppa-kamari. Helsinki.

Roth Marika, 2017. Menestyjän Bisnespakki - naisyrittäjän työkirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ruohotie Pekka, 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruusuvuori Johanna & Tilttula Liisa, 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.

Räsänen Juhani, 2006. Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Julkiviestintä Oy Suomen Työvalmennusakatemia julkaisu.

Saarinén Mikael, 2003. Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja. WSOY. Juva.

Salmimies Raija , 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Salmimies & Sirkku Ruutu, 2009. Myönteisen muutoksen työkirja. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Silvennoinen Markku, 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Stanley Paul & Clinton Robert, 2007. Mentorointi suhteet. Nokia Missio Kustannus Oy. Tampere.

Sydänmaanlakka Pentti, 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Hansaprint Oy. Turenki.

Työturvallisuuskeskus TKK, Palveluryhmä, 2010. Mentorointi työyhteisöissä Ajetaanko tandemilla? Edita Prima Oy. Helsinki

Vilkkä Hanna, 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

INTERNET LÄHTEET

JCI Havis Amanda Nuorkauppakamari internetsivut. 2018. Tietoa jäsenyydestä.

[Http://www.havisamanda.com/fi/](http://www.havisamanda.com/fi/). Luettu 30.1.2018

Suomen Nuorkauppakamarit Ry. 2018. Tietoa nuorkauppakamaritoiminnasta.

[Https://nuorkauppakamarit.fi/](https://nuorkauppakamarit.fi/). Luettu 30.1.2018

JCI Senaatti. 2018. Lisätietoa Nuorkauppakamarien Senaatista.

[Https://jci.cc/en/](https://jci.cc/en/). haettu 30.1.2018

Karla Kempas, 2017. Miehitä suljetut sparrausryhmät auttavat naisia etenemään urallaan - ”Se oli kiihdytyskaista henkilökohtaiselle kehitykselle”. Helsingin Sanomat. Päivitetty 29.3.2018. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005619117>. Luettu 29.3.2018.

Anna Mäkelä, 2017. Nuori, etkö tunne omaa osaamistasi? Mentorointi auttaa avaamaan työnhaun solmuja. Päivitetty 7.5.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/mentorointi//>. Luettu 29.3.2018.

Heini Kilpamäki, 2016. Naisverkostojen suosio lähti kasvuun - Mihin naiset tarvitsevat toisiaan näinä aikoina niin kovasti? Päivitetty 7.5.2018. [Https://www.hs.fi/ura/art-2000002915579](https://www.hs.fi/ura/art-2000002915579). Luettu 29.3.2018.

Sitran julkaisu Työelämä tutkimus 2017.

Päivitetty 7.5.2018. [Https://www.sitra.fi/uutiset/tyoelamatutkimus-2017-yli-puolet-suomalaisista-vahtanut-ammattia-tai-alaa/](https://www.sitra.fi/uutiset/tyoelamatutkimus-2017-yli-puolet-suomalaisista-vahtanut-ammattia-tai-alaa/). Luettu 30.3.2018.

Itä-Suomen Yliopisto. Lisätietoa Benchmarkig eli vertailuanalyysistä.

Päivitetty 7.5.2018. [Https://www.uef.fi/benchmarking/](https://www.uef.fi/benchmarking/). Luettu 14.4.2018

Teemahaastatteluiden kysymysrunko

- Miten kamarin toimintaa voidaan kehittää mentoroimalla?
- Millaisia elementtejä ja asioita mentorointiin voisi liittyä?
- Mitkä olisivat toimivimmat keinot mentoroida kamarissa?
- Millainen mentorointiprosessi olisi mielestäsi toimivin kamarin toiminnan puitteissa?
- Minkälaisia tehtävävastuita tunnistat?
- Ketkä mentoroisivat ja ketä?
- Miten kamarin sisäistä verkostoa voidaan hyödyntää mentoroimalla ja millaisia tapoja näet miten ammatillista verkostoitumista voidaan lisätä?

Mentorointisopimus

Sopimuksen osapuolet:

Mentori

(yhteystiedot)

Aktori

(yhteystiedot)

Organisaation tavoitteet mentorointiohjelmalle (jos osallistuminen organisaation kautta)

--

Aktorin tärkeimmät tavoitteet mentoroinnille:	Mentorin tärkeimmät odotukset mentoroinnin alussa:

Yhteiset tavoitteet mentoroinnin alussa:

Yhteisessä työskentelyssä huomioitavia pelisääntöjä (mm. luottamuksellisuus ja avoimuus):

Tapaamiskerrat ja alustavat teemat:

Allekirjoitukset:

Aktori

Mentori